તેમણે તેમના પ્રથમપુસ્તકથી જ લક્ષ્યવેધ કરીને ધ્યાન ખેંચ્યું છે. – ધ ટાઇમ્સ ઑફ ઇન્ડિયા

રાધાક્રિષ્નન પિલ્લઈ

કૉર્પોરેટ ચાણક્ય

National Bestseller

ચાણક્યના માર્ગે સફળ વ્યવસ્થાપન

Corporate Chanakya

NOW IN GUJARATI



SPMGROUP SINCE 1967 SPM Foundation

VISIT…

LANZAROTE
Caliente.COM

કૉર્પોરેટ ચાણક્ય

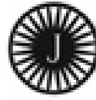
ચાણક્યના માર્ગે સફળ વ્યવસ્થાપન

Corporate Chanakya

NOW IN GUJARATI



રાધાક્રિષ્નન પિલ્લઈ



જયકો પબ્લિશિંગ હાઉસ

અમદાવાદ બેંગલોર ભોપાલ ભુબનેસ્વર ચેન્નાઇ
દિલ્હી હૈદરાબાદ કલકત્તા લખનૌ મુંબઇ

પ્રકાશક
જયકો પબ્લિશિંગ હાઉસ
એ–2, જશ ચેંબર્સ, 7–એ સર ફિરોઝશાહ મહેતા રોડ
ફોર્ટ, મુંબઈ – 400 001
jaicopub@jaicobooks.com
www.jaicobooks.com

CORPORATE CHANAKYA
કૉર્પોરેટ ચાણક્ય
ISBN 978-81-8495-297-1

અનુવાદ: સ્વાતિ વસાવડા

પ્રથમ જયકો સંસ્કરણ: 2011
નવમી જયકો આવૃત્તિ: 2016

આ પુસ્તક
મારા ગુરુદેવ સ્વામિ ચિન્મયાનંદ
કે જેમણે મને આપણા પૌરાણિક ધર્મગ્રંથો જે
આપણા આધુનિક દિવસોની બધી જ સમસ્યાઓનો
ઉકેલ આપે છે, તેનો અભ્યાસ કરવાની પ્રેરણા આપી.

અનુક્રમ

આમુખ

ચાલો, તમને એક વાર્તા કહું…

એક વખત મુંબઈમાં એક યુવાન માણસ હતો, જેને વ્યાપારના વિશ્વમાં સફળતાથી વધારે કશાની ઇચ્છા ન હતી. તેણે એ વ્યવસ્થાપન કોલેજોમાં વ્યવસ્થાપનનો અભ્યાસ કર્યો હતો, જે આ વિષયને સમજવાના પાશ્ચાત્ય માર્ગોની નીતિમત્તાનાં જોરશોરથી ગુણગાન ગાતી હતી. પછી તરત જ, તેણે કૉર્પોરેટ જગતની સીડી ચડવાનું શરૂ કરી દીધું, પરંતુ છેવટે પોતાની મેળે જ ગોઠવવાનું નક્કી કર્યું. છેવટે તો કોઈ બીજાના વડે પોતાના ઉપર ઉપરીપણું થાય તેમ કોણ ઇચ્છે છે?

તેનું પહેલું સાહસ આધ્યાત્મિક પ્રવાસનની અભિરુચિના ક્ષેત્રમાં હતું. તેનાં કુટુંબમાં ક્યારેય કોઈએ સફળતાપૂર્વક વ્યાપાર શરૂ કર્યો નહોતો. તેથી એક ધંધો ગોઠવવા વિશેનું બધું જ તેણે પોતાની મેળે શીખવાનું હતું. ભગવાનની કૃપાથી તથા તેના વ્યાપારના ભાગીદારના ટેકાથી, ધંધો સારો ચાલવા લાગ્યો. કોઈ બીજાની કંપનીના મેનેજરમાંથી તે તેના પોતાના ધંધાનો નેતા બની ગયો હતો.

તેનું પછીનું પગલું? એક સુપ્રસિદ્ધ કૉર્પોરેટ અસ્તિત્વ બનાવવું. તે લોકોને મળ્યો અને પોતાના વિચારો તથા આયોજનો તેમની સાથે ચર્ચ્યાં, લોકો પાસેથી શીખ્યો, નોંધો તથા નકલો કરી, પુસ્તકો વાંચ્યા, બેઠકોમાં તથા તાલીમ કાર્યક્રમોમાં ભાગ લીધો. અને છતાં, કશાએ મદદ કરી નહીં. તેની જ્ઞાન માટેની પ્રવૃત્તિમાં કશુંક અતિઆવશ્યક ખૂટતું હતું. લાંબા સમય સુધી આ ખૂટતો ટુકડો શું છે, તે તે નક્કી કરી શક્યો નહીં/ઓળખી શક્યો નહીં.

જવાબ તેની પોતાની અંદર જ હતો.

તેના બાળપણથી જ, તેણે એક આધ્યાત્મિક સંગઠનમાં માર્ગદર્શન મેળવ્યું હતું અને ઘણા આધ્યાત્મિક બાબતના પારંગતોના તેને આશીર્વાદ મળ્યા હતા. એક આધ્યાત્મિક વ્યાખ્યાન દરમિયાન એક મહાત્માએ કહ્યું, “ભારત, આપણી માતૃભૂમિ પાસે મહાન ઇતિહાસ તથા બક્ષિસ છે. આપણા ઋષિઓ સામાન્ય માણસો ન હતા. તેમણે આ દુનિયાનાં દરેક વિજ્ઞાનનો અભ્યાસ કર્યો છે અને તેમાં પ્રવીણ બન્યા છે. માત્ર જો આપણે આપણા ગૌરવપૂર્ણ ઇતિહાસમાં જોઈશું તો આપણે આપણી બધી જ આધુનિક સમસ્યાઓના ઉકેલ તેમાં જોઈ શકીશું.”

આ એ દિવ્ય સંદેશ હતો, જેની તે રાહ જોતો હતો. ૧૯૫૦થી વ્યવસ્થાપનને એક વિજ્ઞાન તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આધુનિક વ્યવસ્થાપનના પિતાઓ માંના એક છે, પીટર ડ્રકર. પરંતુ શું ભારતમાં ૧૯૫૦ પહેલાં તથા પીટર ડ્રકરના યુગ પહેલાં વ્યવસ્થાપન પ્રવર્તતું ન હતું? એક રાષ્ટ્ર તરીકે ૫૦૦૦થી વધુ વર્ષો આપણા ખાતામાં છે. શું આપણા દેશમાં આપણી પાસે ૨૦મી સદી પહેલાં વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાનીઓ ન હતાં?

તેણે પૌરાણિક ભારતીય ધર્મગ્રંથો – રામાયણ, મહાભારત તથા જુદાં જુદાં ઉપનિષદો માં વ્યવસ્થાપન વ્યૂહરચનાની ઉચ્ચ કોટિની ચર્ચા વિચારણા જોઈ. એવું કેમ છે કે આપણે ભારતીયો, હંમેશાં ભારતમાં શું ખોટું છે તે તરફ જોઈએ છીએ, અને આપણા દેશ વિશે શું મહાન છે , તેની ક્યારેય કેમ કદર નથી કરતાં? એક રાષ્ટ્ર તરીકે આપણે સમયની કસોટીમાંથી પાર ઉતર્યા છીએ. ભલે આપણે હજી વિકસતું અર્થતંત્ર છીએ, છતાં આપણે એક નિષ્ફળ રાષ્ટ્ર નથી. ભૂતકાળમાં હજારો વર્ષો સુધી આપણા દેશે સફળતાનું શિખર પ્રાપ્ત કર્યું છે. કેટલાં રાષ્ટ્રો આવા વારસાનું અભિમાન કરી શકે તેમ છે?

હવે તેને ખ્યાલ આવ્યો કે એ ખૂટતો ટુકડો કે જે તેનો વ્યાપારને વિકસવામાં મદદ કરશે, તેને માટે બહાર શોધવાને બદલે ‘અંદર’ જોવાનું હતું. વ્યવસ્થાપનના પાશ્ચાત્ય સિદ્ધાંતો નિઃશંકપણે સારા છે. પરંતુ તેના પોતાના પૂર્વજો પણ વ્યવસ્થાપન બાબતમાં અતિશય સારા હતા.

આમ, એક દિવસ વ્યવસ્થાપન પરના ભારતીય પુસ્તકો માટે જોતી વખતે કીંગ મેકર (રાજાઓ બનાવનાર) ચાણક્ય વડે લખાયેલા કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્ર સાથે તેનો ઓચિંતો ભેટો થઈ ગયો. આ પુસ્તક વિશે કોણે નથી સાંભળ્યું? તેણે પણ સાંભળ્યું હતું. પરંતુ તેની પેઢીમાંથી ભાગ્યે જ કોઈએ તેનો અભ્યાસ કર્યો હતો. તેણે એક નકલ ખરીદી.

એ પુસ્તકનાં થોડાં જ પાનાં, અને તે અસ્વસ્થ બની ગયો! તે કાંઈ જ ન સમજી શક્યો! તેણે તેનાં પાનાંઓ ફરી ફરીને વાંચ્યા, પરંતુ આ પુસ્તકનો સંદેશ તેની પહોંચની બહાર હતો. વિષય પોતે જ શુષ્ક અને કંટાળાજનક હતો. તેને લાગ્યું કે લેખકે બધું જરૂરત કરતાં વધારે ગુંચવણભર્યું બનાવી નાખ્યું હતું.

તેણે તેના સલાહકારો – માર્ગદર્શકોમાંથી એકને કહ્યું, “હું અર્થશાસ્ત્ર માંથી શીખવાના મારાથી બનતા શ્રેષ્ઠ પ્રયાસો કરું છું, તેમ છતાં હું તેમાં કશું જ સમજી શકતો નથી.” તેના માર્ગદર્શકે તેને કહ્યું, “ભારતમાં આપણે ધર્મગ્રંથોને અરીસા સમાન ગણીએ છીએ. તેઓ તમે કોણ છો તેનું પ્રતિબિંબ પાડે છે. માટે જો તું અર્થશાસ્ત્ર ન સમજતો હોય તો તેનો દોષ અરીસાને ન આપ. તું જેમ જેમ મોટો થતો જઈશ તથા જીવનને અનુભવીશ, તેમ તેમ તું આ પુસ્તકને વધારે સારી રીતે સમજી શકીશ.”

તે તે વર્ષે ભગવાન શિવનાં પવિત્ર નિવાસ કૈલાસ-માનસરોવરની યાત્રાએ ગયો. એક સાંજે જાણે તેને એક અવાજ સંભળાતો હોય તેમ લાગ્યું, “કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્ર ને તારી જીવનભરની પ્રવૃત્તિ બનાવ. તેનો માત્ર અભ્યાસ જ ન કર. પરંતુ તેને તારા જીવનમાં ઉતાર. તું અર્થશાસ્ત્ર ને ‘જીવ’!” તે માની ન શક્યો કે તે તેના પોતાના વિચારોને સાંભળતો હતો, તેને લાગ્યું આ દૈવી હસ્તક્ષેપ જ હોવો જોઈએ.

તેણે આવેલ પૌરાણિક ભારતીય ધર્મગ્રંથોના સંશોધન કરવામાં સમર્પિત એક આશ્રમ વિશે સાંભળ્યું હતું. તેણે આશ્રમના કર્તાહર્તા આચાર્ય (શિક્ષક)ને જણાવ્યું, “હું અર્થશાસ્ત્ર નો અભ્યાસ કરવા માગું છું.” આચાર્ય આ યુવાનના રસને જોઈને રાજી થયા, પરંતુ તેમણે કહ્યું, “તેને માટે તારે અહીં આવવું પડશે તથા ગુરુ-શિષ્ય પરંપરા હેઠળ તે શીખવું પડશે.” આનો અર્થ હતો, વ્યાપાર-ઉદ્યોગમાંથી વિરામ લેવો અને આશ્રમમાં રહીને સંસ્કૃતના એક વિદ્વાન હેઠળ

અભ્યાસ કરવો.

મુંબઈના એક ઉદ્યોગપતિ માટે આ નિર્ણય સરળ નહોતો. પરંતુ તેના ભાગીદારની મદદથી તેણે ધંધામાંથી સમય મેળવ્યો અને ઋષિઓની દક્ષતાનો અભ્યાસ કર્યો. આશ્રમમાં વિતાવેલ સમયે હંમેશ માટે તેની જીંદગી બદલી નાખી.

તેને ભાન થયું કે દરેક આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતની હજારો વર્ષ પહેલાં જ અર્થશાસ્ત્ર માં તલસ્પર્શી સમીક્ષા કરાઈ ચૂકી હતી.

તે વ્યવસ્થાપન વિશેનાં વધારે ઊંડા જ્ઞાન સાથે, હવે જે પોતે શીખ્યો હતો તેને લાગુ કરવા માટે તેની શહેરી જિંદગીમાં પાછો ફર્યો. તેને તાત્કાલિક જ સફળતાનો અનુભવ થયો. તેનો વ્યાપાર વધ્યો અને લોકો તેની નવી કુનેહથી પ્રભાવિત થયા. જ્યારે તેમણે તેને તેણે કેવી રીતે સફળતા પ્રાપ્ત કરી તે પૂછ્યું, તો તેણે કહ્યું, “બે વસ્તુએ મને મદદ કરી – મારા ગુરુની કૃપા તથા કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્ર નું જ્ઞાન.”

મિત્રો, આ મારી જ વાર્તા છે. દરેક દરેક શબ્દ સાચો છે. પરંતુ આ વાર્તા અહીં પૂરી થતી નથી. ખરેખર તો વાર્તા અહીંથી જ શરૂ થાય છે....

હું કેરળથી પાછો ફર્યો તે પછી મેં કૌટિલ્યનાં અનુભવ સિદ્ધ તથા ક્ષતિરહિત સિદ્ધાંતોને મારા પોતાના ધંધામાં (આત્મદર્શન www.atmadarshan.com) માં લાગુ કર્યાં. ભલે, આત્મદર્શે મને સફળતા અપાવી, પરંતુ બીજું કશુંક બનવાનું શરૂ થયું. કૉર્પોરેટ જગતના મારા મિત્રોએ મેં પ્રાપ્ત કરેલ જ્ઞાન તેમની સાથે વહેંચવા માટે મને વિનંતી કરી.

મને ભારતમાં તેમજ આખી દુનિયામાં જુદી જુદી બેઠકો, અધિવેશનો તથા તાલીમ કાર્યક્રમોમાં બોલાવા માટે આમંત્રવામાં આવ્યો. વ્યાપારીઓ અમુક બાબતો માટે મારી સલાહ લેવા લાગ્યા. ખૂબ જાણીતાં પ્રકાશન ગૃહો તથા સમાચારપત્રોએ મને આધુનિક વ્યાપારોમાં કૌટિલ્યની દક્ષતા કેવી રીતે લાગુ કરી શકાય તે વિશે લખવાનું કહ્યું. મને એક રેડિયો કાર્યક્રમના યજમાન થવાનું પણ કહેવામાં આવ્યું.

હું એવી ઘણીબધી વ્યક્તિઓને મળ્યો, જેમને ભારતીય વ્યવસ્થાપન તથા ભારતીય પ્રાવિણ્યમાં રસ છે. તેમની ઉંમર, રાષ્ટ્રીયતા, પદ તથા ઉદ્યોગો વચ્ચેના તફાવતો છતાં, જેમણે મારી કાર્યશાળામાં ભાગ લીધો તથા મારી બેઠકોમાં હાજર રહેવાનું પસંદ કર્યું તેમણે ચાણક્યની વિશિષ્ટ માનસિક શક્તિ માટે ઊંડો આદર અનુભવ્યો.

અને ત્યારે મને SPM કંપનીઓના જૂથનો ટેકો મળ્યો, જેણે મને અર્થશાસ્ત્ર માં ખંતપૂર્વક વધુ ઊંડું સંશોધન કરવાની છુટ આપી. હવે હું ભારતીય વ્યવસ્થાપન વિચારોને આગળ વધારવા માટે તથા લાગુ કરવા માટેના કારણોને સંપૂર્ણપણે સમર્પિત છું. આજે હું SPM ફાઉન્ડેશન, કે જે પ્રાચિન ગુરુ-શિષ્ય પરંપરા પદ્ધતિથી ‘ભારતને મજબૂત તથા સ્વનિર્ભર’ બનાવવાનું લક્ષ્ય સેવે છે, તેનો ડાયરેક્ટર છું.

આ પુસ્તક, આધુનિક વ્યાપારની રોજ-બરોજની સમસ્યામાં ચાણક્યના વ્યવહારુ

નીરાકરણને કેવી રીતે લાગુ કરવાં તે વિશે મેં આખા વિશ્વમાં કૉર્પોરેટ જગતના કરોડો લોકો સાથે વહેંચેલા મારા બધા જ વિચારોના દસ્તાવેજી પુરાવા છે.

કૉર્પોરેટ ચાણક્ય એ માત્ર મારા વિશે જ નથી, એ તમારા તથા એવા બીજા બધા મિત્રો માટે છે જે ભારતીય વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતોનો તેમના કામમાં ઉપયોગ કરવા માગે છે તથા સફળ થવા ઇચ્છે છે.

ચાણક્ય – તેઓ કોણ હતા?

ભારતમાં ઈ. પૂર્વ ૩જી સદીમા જન્મેલા ચાણક્ય વિષ્ણુગુપ્ત તથા કૌટિલ્ય તરીકે પણ જાણીતા હતા. સદીઓથી વિદ્વાનોએ ચાણક્યને એક અસામાન્ય રીતે પારંગત વ્યક્તિ તરીકે વર્ણવ્યા છે, જે વ્યવસ્થાપન, અર્થશાસ્ત્ર, રાજનીતિ, કાયદો, નેતાગીરી, વહીવટ,યુદ્ધ,સૈન્યની યુક્તિઓ, હિસાબ કરવાની પદ્ધતિઓ તથા બીજા કેટલાંક જુદાં જુદાં તથા વિશિષ્ટ ક્ષેત્રોમાં પ્રવિણ બન્યા. આ ૬૦૦૦ સૂત્રોનું ચાણક્યએ પોતે જ ૧૫ પુસ્તકો, ૧૫૦ પ્રકરણો તથા ૧૮૦ મુદ્દાઓમાં વર્ગીકરણ કર્યું છે.

તેઓ નંદ વંશને નીચે ઉતારવા/પછાડવા માટે તથા તેમના સક્ષમ શિષ્ય ચંદ્રગુપ્ત મૌર્યને સમ્રાટ તરીકે રાજગાદીએ સ્થાપવા માટે જવાબદાર છે. આથી તેમને ‘કીંગમેકર’ કહેવામાં આવે છે. તેમને એલેકઝાંડર, જે દુનિયા જીતવા માટે કૂચ કરી રહ્યો હતો, તેના ભારતમાં પરાજય માટેનું ‘મુખ્ય ભેજું’ હોવાનું શ્રેય આપવામાં આવે છે.

એક રાજકીય વિચારક તરીકે માનવ ઇતિહાસમાં પ્રથમ વખત ‘રાષ્ટ્ર’ના ખ્યાલની કલ્પના કરનાર તેઓ પહેલા હતા. તેમના સમયમાં ભારતમાં જુદાં જુદાં રાજ્યોમાં વહેંચાયેલું હતું. તેઓએ તે બધાને એક કેન્દ્રિય વહીવટ હેઠળ એકઠાં કર્યાં. અને આ રીતે આર્યાવર્ત નામનું એક રાષ્ટ્ર બનાવ્યું. જે પાછળથી ભારત બન્યું. તેમણે પોતાના સમગ્ર જીવનનાં કાર્યોનું તેમના પુસ્તક કૌટિલ્યનું અર્થશાસ્ત્ર તથા ચાણક્યનીતિ માં આલેખન કર્યું.

યુગોથી, આખી દુનિયાના શાસકોએ આધ્યાત્મિક મૂલ્યો પર આધારિત મજબૂત અર્થતંત્ર ઉપર એક રાષ્ટ્ર ઘડવા માટે અર્થશાસ્ત્ર નો સંદર્ભ લીધો છે.

અર્થશાસ્ત્ર, જેનો શાબ્દિક અનુવાદ થાય છે ‘સંપત્તિ વિશેનું શાસ્ત્ર’. પરંતુ તે સૂર્ય હેઠળ આવતા હોય તેવા દરેક વિષય વિશેનું જ્ઞાન સમાવે છે. આ સંપત્તિનું જ્ઞાન છે, અને જ્ઞાનની સંપત્તિ છે.

ઋણસ્વીકાર

જ્યારે મેં ચાણક્યના ખ્યાલોને શીખવા તથા શીખવવાની યાત્રા શરૂ કરી, ત્યારે તે કેવી રીતે કામ કરશે તે વિશે મને કોઈ ખ્યાલ ન હતો. એ માત્ર એક વિચાર, એક સ્વપ્ન હતું. મેં મારું પ્રથમ પગલું ભર્યું અને પછી હજારો હિતેચ્છુઓ મારી સાથે જોડાયા તથા મને ઉત્સાહિત કર્યો. આ પુસ્તકને વાસ્તવિકતામાં બદલવા માટે જવાબદાર લોકોની સંખ્યા અંતહિન છે. માટે જેમણે શરૂઆતથી જ મને શક્તિ આપી તેવા અદ્ભુત લોકોમાંથી કેટલાકનાં ઋણનો સ્વીકાર કરવો જ જોઈએ.

ચિન્મય મિશન: હું આધ્યાત્મિક સંગઠન/સંસ્થા ચિન્મય મિશનની પેદાશ છું. (www.chinmayamission.com) હું મારા ગુરુ સ્વામી ચિન્મયાનંદ (૧૯૧૬-૧૯૯૩)ને હું જ્યારે બાળક હતો ત્યારે મળ્યો હતો. તેઓ મારા આધ્યાત્મિક તથા વ્યવસ્થાપન ગુરુ છે. ગુરુ દેવે કહ્યું, “એક જ આદર્શ એક સુસ્ત આત્માને માણસોમાં ઉન્નત એવા નેતામાં બદલી શકે.” આ વિધાન મારી જિંદગીનો માર્ગદર્શક સિદ્ધાંત છે.

આજે, ચિન્મય મિશનના વૈશ્વિક ઉપરી સ્વામી તેજોમયાનંદે, મને તેટલો જ ટેકો આપવાનું ચાલુ રાખ્યું છે. તેમણે મારી પ્રથમ કંપનીનું સુંદર નામ પસંદ કર્યું હતું – આત્મદર્શન.

આ મિશનના સેંકડો આચાર્યો (શિક્ષકો)માંથી જે કેટલાકની સાથે હું નજીકથી જોડાયેલો છું તેમનો ઉલ્લેખ જરૂર કરીશ. સ્વામી સચ્ચીદાનંદ, સ્વામી સદાનંદ, સ્વામી ઇશ્વરાનંદ, સ્વામી સ્વરૂપાનંદ, સ્વામી મિત્રાનંદે મને ચાણક્યનું કાર્ય પ્રસરાવવા માટે પ્રોત્સાહિત કર્યો છે.

સ્વામી અધ્વયાનંદજી – ચિન્મય ઇન્ટરનેશનલ ફાઉન્ડેશનના મુખ્ય કર્તાહર્તા – એ મને એક વિદ્યાર્થી તરીકે સ્વીકાર્યો, જ્યાં હું અર્થશાસ્ત્ર નાં પૂરેપૂરાં ૬૦૦૦ સૂત્રો શીખ્યો અને આ મારી જિંદગીની નિર્ણાયક ઘડી હતી.

ડૉ. ગંગાધરન નાયર, આદિ શંકરાચાર્ય સંસ્કૃત યુનિવર્સિટી, કલાડી, કેરલના ભૂતપૂર્વ ડીન, મારા શિક્ષક તથા અર્થશાસ્ત્ર ના મારા ગુરુ. તેમના પત્ની ડૉ. ઉમાદેવી નાયર જેઓ પોતે પણ સંસ્કૃતના એક વિદ્વાન છે, તેઓ જ્યારે હું અર્થશાસ્ત્ર ભણતો હતો ત્યારે મારી માતા સમાન બની રહ્યાં.

વેંકટ ઐયર, બાળપણથી મારો મિત્ર અને પછીથી આત્મદર્શન કંપનીમાં મારો ભાગીદાર. તેના ટેકા વગર, હું ચાણક્યના કામ વિશે શીખવા માટે સમય વિતાવી શક્યો ન હોત. તે પણ ‘વેલ્થ ટ્રી પાર્ટનર્સ’ (www.wealthtree.com) નામે એક સાહસ/ઉદ્યોગ ચલાવી રહ્યો છે.

મૂળરાજ છેડા તથા SPM જૂથ ભગવાને મોકલ્યા હોય તેવી રીતે આવ્યા. મુળરાજ, SPM ગ્રુપ ઓફ કંપનીઝના એક ભાગ, સ્વાતિ એનર્જી એન્ડ પ્રોજેક્ટ પ્રાઇવેટ લીમીટેડના અધ્યક્ષ. એસપીએમ તાકાત સાથે ઊભું છે, પરિપક્વતા સાથે પ્રગતિ કરે છે અને તે ત્રણ સ્થાપક

ભાઈઓ – શાંતિલાલ, પ્રવિણ તથા માવજી છેડાની પહેલ છે. તેમણે મારા ચાણક્ય ઉપરનાં કાર્યને આગળ વધારવામાં તથા સંશોધનમાં ટેકો પૂરો પાડ્યો.

આજે હું SPM જૂથની શિક્ષણ શાખા (www.spmgroup.co.in) ના એફપીએમ ફાઉન્ડેશન (www.spmfoundation.in) નો અધ્યક્ષ છું, જેની દૃષ્ટિ પ્રાચીન ભારતીય જ્ઞાનને પાછું લાવવાની તથા તેને આપણા આધુનિક સમયની સમસ્યાઓમાં લાગુ કરવાનીછે. SPM જૂથના બીજા અધ્યક્ષો રાજન છેડા, કિંજલ છેડા, નિકેત શાહ, ગુરવિન્દર અને તેમના પતિ-પત્નીઓએ મને મારા જ્ઞાનની શોધમાં ટેકો આપ્યો છે. દરરોજ જ્યારે અમે સાથે મળીને જમવા બેસીએ, જેને હું મારો વર્ગખંડ કહું છું, જ્યાં મારા વરિષ્ઠ સભ્યો પાસેથી મને મળતા ડહાપણભર્યા શબ્દોએ મને માનવ સ્વભાવની જટિલતાની હંમેશાં ઊંડી સમજણ આપી છે.

એમટીએચઆર ગ્લોબલ એ માત્ર એચઆર ગ્લોબલ (www.mthrglobal.com) કરતાં વધારે છે. મધ્યવર્તી (કોર) જૂથ રાજેશ કામથ, વિપુલ અગ્રવાલ, આશીષ ગક્રેય, રાજેશ ગુપ્તા, તથા પ્રીતિ મલ્હોત્રા – એ પહેલી વ્યક્તિઓ હતાં જેમણે મને 'કૉર્પોરેટ ચાણક્ય' નામકરણ કરવાનું કહ્યું. આ પુસ્તકનું નામ હું તેમને સમર્પિત કરું છું.

મુંબઈ યુનિવર્સિટી ના ડૉ. શુભદા જોશી – ફિલોસોફી વિભાગના વડા – તથા તેમનાં જૂથે મારા ચાણક્ય પરનાં કામને તેને જરૂરી શૈક્ષણિક દૃષ્ટિબિંદુ આપ્યું. એસપીએમ ફાઉન્ડેશને મુંબઈ યુનિવર્સિટી સાથે "ચાણક્યના વ્યવસ્થાપન ખ્યાલો તથા ભારતીય દર્શનશાસ્ત્ર" ઉપર સંયુક્ત કાર્યક્રમો આપવા માટે ભાગીદારી કરી.

વર્લ્ડસ્પેસ સેટેલાઈટ રેડિયો ના કાર્તિક વૈદ્યનાથન, હરીશ પુષ્પાલા, શીતલ ઐયર વર્લ્ડ સ્પેસ પર એક ચેનલ મોક્ષ પર 'આસ્ક ચાણક્ય' (ચાણક્યને પૂછો) નામના એક કાર્યક્રમના અદ્ભુત વિચાર સાથે આવ્યાં. મેં ઓછામાં ઓછા એકસો કાર્યક્રમોની યજમાની કરી.

હું મારા બીજા 'માધ્યમના મિત્રો' દિનેશ નારાયણ, મિનળ ભાઘેલ તથા વિલીયમ ચાર્લ્સ ડીસોઝાનો પણ તેમના ટેકા માટે કૃતજ્ઞ છું.

www.indiayogi.com ના સ્થાપક ગૌતમ સચદેવે મારા અર્થશાસ્ત્ર પર આધારિત પ્રથમ ઓનલાઈન ઇ-કોર્સ,નો પરિચય કરાવ્યો. મારા આ અભ્યાસક્રમમાં હવે જુદા જુદા ૨૫ કરતાં વધારે દેશોના વિદ્યાર્થીઓ છે. હું ખુશ છું કે ચાણક્યના સંદેશને દુનિયા સુધી લઈ જવા માટે હું ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરી શકું છું.

કેટલાક **મેનેજમેન્ટ ગુરુઓ** એ મારી જ્ઞાન માટેની તરસને ટેકો આપ્યો. મને ડો. સુભાષ શર્મા, ડો. એમ. બી. અત્રેય, ડેબ્રા તથા વિલિયમ મિલર, સુધીર શેઠ તથા ડૉ. અનિલ નાઇકનો આભાર માનવાનું ગમશે.

હું **પોલીસ દળ** – સંદિપ કર્ણીક (આઈપીએસ) ધનરાજ વણઝારી, મિલિંદ ભારામ્બે (આઈપીએસ), સતીશ મેનન (રેલ્વે સુરક્ષા દળ)–નો આભારી છું કે જેમણે મને ખ્યાલ આપ્યો કે કડક લાગતા પોલીસોની પાછળ એક માણસ રહેલો હોય છે જે મારા તમારા જેવી જ લાગણી અનુભવે છે.

મારા કુટુંબ – ખાસ કરીને મારા માતાપિતા શ્રી કે.કે. પિલ્લાઈ તથા સુશીલા પિલ્લાઈનો હું ખરા દિલથી આભારી છું. રાત્રે મોડા આવવું, મેં જ્યારે ધંધો વિકસાવ્યો ત્યારે નિયમિત આવકની કોઈ ખાતરી ન હોવી, વ્યાવસાયિક જવાબદારીને અગ્રતાક્રમ આપતી વખતે વીકએન્ડસ્ તથા કુટુંબ માટેનો સમય ગુમાવવો – આવા બધાં સમયે મારી પત્ની સુરેખા વગર મારું જીવન ક્યારેય આટલું સરળ ન રહ્યું હોત. તેનાં માતાપિતા શેખર તથા ધનવંતી તથા તેની બહેનો સારિકા તથા ચંદ્રિકા મારા જીવનનો આનંદ બની રહ્યાં.

મારા અર્થશાસ્ત્ર ના પહેલા વિદ્યાર્થીઓ – માલા તેવર, યોગેશ સાંગાણી, અનુરાગ ગુપ્તા, તથા તેની બહેન સીમા ગુપ્તા તથા અનુપમ આચાર્ય. તેમની જ્ઞાન પ્રત્યેની સમર્પિતતા એ મને વિશ્વાસ આપ્યો છે કે હું ચાલ્યો જઈશ પછી પણ ઘણા લાંબા વર્ષો સુધી આ સારું કાર્ય ચાલુ જ રહેશે.

અને મારે મારા ચિન્મય મિશનના મિત્ર રંજીત શેટ્ટીનો આભાર માનવો જોઈએ, કે જેણે તેનો બધો સમય ચાણક્યના વિચારોના અમલીકરણમાં સમર્પિત કરવાનો નિર્ણય કર્યો છે.

નોંધ

- ચાણક્ય, કૌટિલ્ય તથા વિષ્ણુગુપ્ત એ એક જ વ્યક્તિનાં નામો છે. પુસ્તકમાં ચાણક્યનો સંદર્ભ આપવા માટે આમાંનાં કોઈપણ નામનો ઉપયોગ થયો છે.

- આ પુસ્તક ભારતીય વ્યવસ્થાપન ખ્યાલો વિરુદ્ધ પાશ્ચાત્ય વ્યવસ્થાપન ખ્યાલોની સરખામણી કરતું નથી. ખરેખર તો તે પાશ્ચાત્ય વ્યવસ્થાપન વિચારોનું પૂરક છે. આપણે બંને દુનિયાનું શ્રેષ્ઠ લીધું છે.

- મોટાભાગના કિસ્સાઓમાં નેતાઓનો સંદર્ભ 'તે' તરીકે અપાય છે. પરંતુ તે 'તેણી'ને પણ તેટલો જ લાગુ પડે છે. ચાણક્યએ રાજાને (પુરૂષજાતિ) નેતા તરીકે લીધો હોવાને કારણે અહીં 'તે' સર્વનામ વપરાયું છે. નેતાગીરી તથા વ્યવસ્થાપનની આવડત એ જાતિ આધારિત નથી પરંતુ તે એવી ગુણવત્તા છે જે એક માનસિકતા તરીકે વિકસાવી શકાય.

- આ પુસ્તકમાં મેં કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્ર માંથી પદો અથવા સૂત્રો નો સંદર્ભ આપ્યો છે, જેઓ આ પદોને મૂળ પુસ્તકમાં વાંચવા માંગતા હોય, તેમને માટે પદનો નંબર કૌંસમાં લખેલો છે. પહેલો આંકડો પુસ્તકનો નંબર છે. બીજો પ્રકરણનો નંબર છે અને ત્રીજો આંકડો પદ નંબર છે, ઉદાહરણ તરીકે

"માણસોનાં મગજ અસ્થિર/ચંચળ હોવાને કારણે, તેણે (નેતાએ) તેમનાં કામ પર સતત નિરિક્ષણ કર્યા કરવું જોઈએ." (૨.૯.૩)

માટે, આ સૂત્ર કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્રમાંથી પુસ્તક-૨, પ્રકરણ – ૯ અને સૂત્ર ૩ છે. આ પ્રમાણેનો જ ઢાંચો બધાં પ્રકરણોમાં અનુસરવામાં આવ્યો છે.

ટાંકેલા સૂત્રોના સંદર્ભ માટે જે પુસ્તક વાચકો વાંચી શકે છે, તે કૌટિલ્યનું અર્થશાસ્ત્રનો મુબઈ યુનિવર્સિટીના આર.પી. કાંગલેનું મોતીલાલ બનારસીદાસ વડે પ્રકાશિત કરાયેલ અંગ્રેજી અનુવાદ છે. કરાયેલ ખુલાસાઓ લેખકનાં પોતાનાં અર્થઘટનો છે. અર્થશાસ્ત્ર નાં આ પુસ્તકથી અલગ જુદા જુદા બીજા અનુવાદો તથા અહેવાલો ઉપલબ્ધ છે.

જાણકારી

આ પુસ્તકમાં ૧૭૫ પ્રકરણો છે. તેને એક નવલકથાની જેમ વાંચવી તેવો વિચાર નથી, પરંતુ તેના વ્યવહારુ ફાયદાઓ માણવા તેવો છે. એક દિવસમાં એક પ્રકરણ અથવા થોડાંક પ્રકરણો વાંચો. તેના ઉપદેશને જીવનમાં લાગુ કરો અને તેના ફાયદાઓ જોવો. એક પ્રકરણને વાંચવામાં માત્ર ત્રણ મિનિટ લાગે છે.

ભાગ – ૧

નેતૃત્વ

સત્તા

૧
સંસ્થાગત દુનિયામાં સત્તા

કૉર્પોરેટ (સંસ્થાગત) જગતની બીજા ઉદ્યોગોના ખેલાડીઓ તથા હરીફો ઉપર પ્રભુત્વની ઇચ્છા એક વાક્યાંશમાં સમાવી શકાય – સત્તાની શોધ. બધા વ્યવસ્થાપક (CEO) આ સત્તાના સંઘર્ષને યુદ્ધની ચાલ જેવા ગણાવે છે. અનેક CEO તેમનાં વ્યુહાત્મક આયોજનોમાં સનત્ઝુના પુસ્તક 'ધ આર્ટ ઑફ વોર' ને વારંવાર ટાંકે છે, તેમાં આશ્ચર્ય જેવું કંઈ નથી.

કૌટિલ્યનું અર્થશાસ્ત્ર એ વ્યુહાત્મક યુદ્ધ પરિસ્થિતિના વિષયમાં ભારતનું પ્રદાન છે. અર્થશાસ્ત્ર નાં પંદર પુસ્તકોમાંથી છ પુસ્તકો યુદ્ધની કલાને સમર્પિત છે. આ પ્રકરણોનો ઊંડો અભ્યાસ આપણને એક શક્તિમાન સંગઠન/તંત્ર બનાવવામાં ફાળો આપતા પરિબળો વિશેની ઊંડી સમજ આપે છે.

કૌટિલ્ય ખરેખરી સત્તા તરફ દોરી જતાં જુદાં જુદાં પરિબળોની રૂપરેખા આપે છે.

- **બૌદ્ધિક શક્તિ:**

જ્ઞાનની શક્તિ. આજનું સંસ્થાગત જગત જ્ઞાની કર્મીઓ વડે દોરવાયેલું છે. તે કોઈ પણ તંત્રની અગોચર અસ્ક્યામત છે. આખી દુનિયાના મેનેજમેન્ટ ગુરુઓ આ સદી દરમ્યાન પ્રસરતી જ્ઞાનની ક્રાંતિ વિશે કહે છે. 'જ્ઞાન' એ ભવિષ્યની સૌથી મોટી જણસ હશે તો પછી એમાં કશું આશ્ચર્ય નથી કે દુનિયાની સૌથી શ્રીમંત વ્યક્તિ બીલ ગેટ્સ જેઓ IT ઉદ્યોગનો ભાગ છે, તે માત્ર જ્ઞાન આધારિત છે. જેમને સૌથી વધુ પગાર ચૂકવાય છે તેવા વ્યવસ્થાપકોની મૂલવણી તેમણે વર્ષો દરમ્યાન પ્રાપ્ત કરેલ જ્ઞાનને આધારે કરાય છે.

- **માનવબળ:**

માણસો એ એક તંત્રની અસ્ક્યામત છે. માનવશક્તિ બે પ્રકારની હોય છે. આંતરિક તથા બાહ્ય. આંતરિક માનવશક્તિમાં તંત્રના કર્મચારીઓ, બોર્ડ ઑફ ડિરેક્ટર્સ તથા શેરધારકોનો સમાવેશ થાય છે. બાહ્ય માનવશક્તિમાં ગ્રાહકો તથા માલસામાન પૂરો પાડનારનો સમાવેશ થાય છે. આપણું અસ્તિત્વ તેમને કારણે છે. આપણે આપણા ગ્રાહકોને સંતોષવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ. વ્યવસ્થાપનના પિતા પિટર ડ્રકર કહે છે તેમ "વેચાણનું લક્ષ્ય આપણા ગ્રાહકોને એટલી સારી રીતે જાણવા તથા સમજવાનું હોવું જોઈએ કે ઉત્પાદન અથવા સેવા તેમને એટલા બંધબેસતાં થાય કે તે આપોઆપ જ વેચાઈ જાય."

- **નાણાકીય શક્તિ:**

નાણાકીય સફળતા એક તંત્રની પ્રગતિની ખાતરી કરાવે છે. હિસાબનું મજબૂત સરવૈયું એક એવી પારાશીશી છે, જેના પરથી કર્મચારીઓ, શેરધારકો તથા હિસ્સેદારો તંત્રને તેમનો ટેકો આપવાનું ચાલુ રાખે છે. GE ના ભુતપૂર્વ વડા જેક વેલ્ચ કહે છે તેમ, "સફળતા જેટલું સફળ કશું નથી." નાણાકીય રીતે સફળ હોવું ખૂબ જ અનિવાર્ય છે. તે એક તંત્રને માત્ર તેનો નફો વહેંચવામાં જ નહીં પરંતુ તેને સંશોધન તથા વિકાસ જેવાં વિવિધ ઉત્પાદકીય ક્ષેત્રમાં ફરી રોકાણ માટે, નવા પ્રકલ્પો તથા યોજનાઓમાં સાહસ કરવા માટે તથા સામાજિક કારણોમાં ફાળો આપવા માટે પુષ્કળ હિંમત આપે છે.

- **ઉત્સાહ અને ધ્યેયનિષ્ઠાની શક્તિ:**

આ સર્વમાંથી સૌથી અગત્યનું પરિબળ છે. ઉત્સાહ તથા ઉચ્ચ ધ્યેયનિષ્ઠાથી ભરપૂર નેતા બીજાં ત્રણેય પાસાં ઉત્પાદિત કરી શકે છે. સંશોધને એ સાબિત કર્યું છે કે સૌથી વધુ ઉત્પાદક તંત્ર એ છે કે જે શક્તિનું ખૂબ ઉચ્ચ સ્તર બનાવી શકે છે. 'વધુ મેળવવા'ની ધગશ એ પ્રગતિની સાચી નિશાની છે. નવાં બજારમાં પગપેસારો કરવો, ઉચ્ચ લક્ષ્ય સુધી પહોંચવું, સમયમર્યાદા લાગુ કરીને કામ કરવું... વગેરે બધાંના મૂળ ઉત્સાહમાં મળી આવે છે. બધાં મહાન તંત્રો પાસે પ્રેરિત નેતાઓ હોય છે.

૨
સત્તા જવાબદારી લાવે છે

શાળામાં 'જો હું ભારતનો વડાપ્રધાન હોઉં તો' જેવા વિષય પરના નિબંધમાં આપણે કેવા વિચારો કે આકાંક્ષાઓ વિશે આપણે શું લખીએ તે આપણને બધાંને યાદ છે. આપણે એક તરંગી દુનિયાની અને આપણે તેને કેવી રીતે ચલાવશું તેની કલ્પના કરીશું. સામાજિક – આર્થિક, રાજકીય તથા સુરક્ષાને લગતા પ્રશ્નોમાં બંધ બેસે તેવાં આપણાં ઉપાયોને ચાલાકીપૂર્વક ઘડીને આપણે આદર્શ સમાજ વિશે અંતહિન લખશું.

પરંતુ શું સત્તામાં આવવું અને ટકી રહેવું સહેલું છે? શું ઉપરના સ્થાને ટકી રહેવું સુરક્ષિત તથા ભયમુક્ત છે?

રાજાએ સામનો કરવા પડતા જોખમો વિશે ચાણક્ય કહે છે કે, "રાજા માટે આંતરિક બળવાનું અથવા બહારના રાજ્યનું (જોખમ) હોય છે." (૮.૨.૨)

રાજા માટે સૌથી મોટું જોખમ બળવો હોય છે. આ એ બાબત છે જેના વિશે તેણે સચેત રહેવું જોઈએ અને જેનાથી પોતાની જાતને રક્ષવી જોઈએ. એક વ્યાપારી નેતા માટે 'બળવો'નો અર્થ શું થાય છે? તેનો અર્થ છે, જે તંત્રના આંતરિક તત્ત્વો છે. તેવા કર્મચારીઓ, શેરધારકો તથા હિસ્સેદારોનો અસંતોષ. માલસામાન પૂરો પાડનારાઓ, ગ્રાહકો તથા આશ્રિતો તરફથી બાહ્ય ભય પણ હોય છે.

રાજકારણીઓ પણ જાણે છે કે જો તેઓ દેશ પર યોગ્ય રીતે શાસન નહીં કરે તો અસંતુષ્ટ

મતદાતાઓ તેમને ફેંકી દઈ શકે છે.

જ્યારે તમે એક તંત્રના નિયંત્રક હો, ત્યારે તમે બધાને કેવી રીતે ખુશ રાખી શકો?

- **માર્કેટની જરૂરિયાતોને સમજો:**

એક નેતા તરીકે તમારે તંત્રમાંના લોકોની તેમજ માર્કેટની તથા ઉદ્યોગની જરૂરિયાતોને સમજવી એ મહત્ત્વનું છે, જ્યાં સુધી તમે તેની જરૂરિયાતો પૂરી કરો છો, ત્યાં સુધી તેઓ વફાદાર રહેશે. પરંતુ 'જરૂરિયાતોનું વિશ્લેષણ' કરતી વખતે તમે જરૂરત તથા તૃષ્ણા વચ્ચે ભેદ કરી શકવો જોઈએ.

- **નવા ગ્રાહકો બનાવતી વખતે જૂનાને યાદ રાખવા:**

ધંધો એ એક વખતનો વ્યવહાર નથી, પરંતુ સમયોપરાંત થયેલા વ્યવહારોનો સમૂહ છે, જે ધંધાને સફળ બનાવે છે. આથી, તમારી આસપાસના લોકોની જરૂરિયાતોને સમજવી, એ એક સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે. તમારે હંમેશાં કંઈક કરતાં રહેવું જોઈએ. તમે તમારા ગ્રાહકોનો વિસ્તાર કરવાની પ્રક્રિયામાં હો, ત્યારે પણ તમારા પૂરાણા ગ્રાહકોને નિયમિતપણે મળતા રહો.

- **સમસ્યાનો તત્કાલ ઉકેલ લાવો:**

કોઈ પણ બળવાને અંકુશમાં લાવવા માટે જલદી પગલાં લેવાવા જ જોઈએ. તેવી જ રીતે, કોઈ પ્રશ્ન ઊભો થાય તે ક્ષણે જ કર્મચારીઓ તથા ગ્રાહકોના અસંતોષ પર કાબૂ કરવો જરૂરી છે. જ્યારે તમને માર્કેટ અથવા શ્રમીકો તરફથી તકલીફ થવાની રીતે ભયનો ખ્યાલ આવે ત્યારે સમસ્યા પર ધ્યાન આપો તથા તેનો જેમ બને તેમ જલદી ઉકેલ લાવો.

એક સારો નેતા જાણે છે કે માત્ર સમર્પિત કર્મચારીઓ જ તંત્રને ચલાવી શકે છે. તેઓ એ બાબતે પણ સભાન હોય છે કે માત્ર સંતુષ્ટ ગ્રાહકો જ સારો ધંધો આપી શકે છે.

3
સજા આપવાની કળા

એક તંત્રના CEO અથવા એક નેતાએ અઘરી ભૂમિકા નિભાવવાની હોય છે. બોર્ડ ઑફ ડિરેક્ટર્સે નક્કી કરેલા લક્ષ્ય સુધી પહોંચવા માટે તેણે પોતાની રીત પ્રમાણેનું કામ યુક્તિપૂર્વક કરાવવાનું હોય છે. કર્મચારીઓ સાથે કામ પાર પાડવું સહેલું કામ નથી. તેણે તેમના પ્રશ્નો ધ્યાનમ લેવા જોઈએ. તેઓ ક્યાં ફસાયા છે તે સમજવું જોઈએ તથા તેમની સમસ્યાનો તાત્કાલિક ઉકેલ આપવો જોઈએ જેથી કામ પર અસર ન થાય.

સાથે સાથે જ તેણે શિસ્તપાલનના આગ્રહી પણ હોવા જ જોઈએ. તેનું કર્મચારીઓ સાથેનું વર્તન ખૂબ કુમાશભર્યું હોવું જોઈએ, પરંતુ જે કારણસર તેમની નિમણૂક કરાઈ છે, તેવાં તંત્રનાં લક્ષ્યો તથા અગ્રતાક્રમો પરથી તેમનું ધ્યાન ખસવું જોઈએ નહીં.

ક્યારેક, તેણે પોતાના કર્મચારીઓને શિસ્તમાં રાખવા માટે સળીયા (સજા)નો પણ ઉપયોગ કરવો જોઈએ. કેટલી સજા આપી શકાય, ક્યારે આપવી જોઈએ તથા શા માટે – આ પોતે પણ એક કળા જ છે. અર્થશાસ્ત્ર માં કૌટિલ્ય વડે આ કળાને સચોટ રીતે દર્શાવાઈ છે. કૌટિલ્યનાં અર્થશાસ્ત્ર ને દંડનીતિ એટલે કે સજા આપવાની કળા અથવા વ્યૂહરચના – તરીકે પણ ઓળખાય છે, તેનું આ પણ એક કારણ છે.

શું સજા આપવી જરૂરી જ છે? એક તંત્ર અથવા નેતા તેના વગર ચલાવી શકે ખરો? જો કોઈ વ્યક્તિ તંત્ર અથવા સમાજમાં સ્થાપિત કરાયેલ ચોકઠાંની બહાર પગ મૂકે તો સજા કરવામાં આવે છે. કારણ કે ચોકઠાંની બહાર નીકળવું એ બધાંને માટે હાનીકારક છે. પરંતુ, જો આવો કોઈ ઢાંચો સ્થાપિત કરાયો જ ન હોય તો શું?

“જો ઓજાર (સળિયા)નો ઉપયોગ કરવામાં જ ન આવે તો ઓજાર ધારણ કરનારની ગેરહાજરીમાં જે બળવાન છે, તે નબળાને ગળી જશે.”' (૧.૪-૧૩-૧૪)

સજાની બાબતમાં નેતા અથવા CEO અંતિમ સત્તાધારી છે.જો તે તેનાં જૂથને સમયાંતરે શિસ્તબદ્ધ ન રાખે, તો તેને નબળા નેતા તરીકે જોવાય તેવું. હંમેશાં શક્ય છે. વધુ મહત્ત્વનું એ છે કે તેની ગેરહાજરીમાં જંગલ રાજ પ્રવર્તશે અને તંત્રની ગોઠવણ તથા માળખાંને વિક્ષેપ પહોંચાડશે. આવે વખતે જૂથમાં જે 'દાદો' હશે તે, નબળા પર દાદાગીરી કરશે, કારણ કે તેને પોતાના ઉપરીની અથવા તે પાછા ફરે ત્યારે લેવાનાર પગલાંની બીક નહીં હોય.

જોકે CEO એ માત્ર પોતાની સત્તા અને સ્થાનનો દેખાડો કરવા ખાતર તેના કર્મચારીઓને સજા કરવી જોઈએ નહીં.

“આકરી સજા (ઓજાર) વાપરનાર રાજા ત્રાસદાયક બની જાય છે. નબળા ઓજાર વાળો રાજા તુચ્છકારાય છે. પરંતુ જે રાજા ઓજાર (સળીયો) ધારણ માત્ર કરે છે, તેને માન મળે છે.” (૧.૪-૮-૧૦)

જો તે વધારે પડતો કડક અને ગેરવાજબી હશે, તો તે હિટલર જેવો બની જશે. તેવી જ રીતે જો તે વધારે પડતો નરમ બનશે તો લોકો તેને ગણનામાં નહીં લે. જે નેતા સજાનું યોગ્ય સ્તર જાણે છે, તેનો યોગ્ય પદ્ધતિથી અને યોગ્ય સમયે અમલ કરે છે, તેને બધા માન આપે છે. આવો શિસ્તબદ્ધ નેતા ખૂબ જ ફળદાયક હોય છે.

૪
ઉચ્ચસ્થાને ટકી રહેવું

ઉચ્ચ સ્થાન મેળવવું સહેલું છે, પરંતુ ત્યાં ટકી રહેવું ખૂબ મુશ્કેલ છે. એક વખત તમે નેતાના સ્થાન પર આવી જાવ એટલે રમતનાં બધાં સમીકરણો બદલાઈ જાય છે. હવે અગ્રતા બધું સમુંસૂતરું રાખીને તમારા સ્થાનને જાળવી રાખવાની હોય છે.

કૌટિલ્ય આ હકીકતથી સભાન હતા અને તેથી તેઓ નેતાઓને પોતાનું તેમજ તંત્રનું પતન થતું કેવી રીતે અટકાવવું તે વિશે માર્ગદર્શન આપે છે.

તેઓ કહે છે કે:

“વિજ્ઞાનોમાં (દર્શાવાઈ છે તેવી) તાલીમ વડે પ્રેરિત છે, તેવી કામ, ક્રોધ, મોહ, લોભ, મત્સર તથા હર્ષ (જેવી લાગણીઓ)નો ત્યાગ કરીને ઇન્દ્રીયો પર કાબૂ મેળવવો જોઈએ.” (૧.૬.૧)

એક નેતા ઉપર તેની આસપાસની દરેક વ્યક્તિ વડે સાવધાનીપૂર્વક નજર રખાતી હોય છે. સમાચાર માધ્યમો તથા જાસૂસી સંસ્થાઓ જેવા બાહ્ય અવલોકનકારો ઉપરાંત તેના જૂથના સભ્યો પણ તેમની દરેક હીલચાલ ઉપર નજર રાખતા હોય છે. તેમના હાથ નીચે કામ કરનાર બધા તેમને પોતાના આદર્શ તરીકે જોતા હોય છે. આવા નેતાએ પોતાની ખાનગી તેમજ જાહેર જીંદગીમાં ખૂબ જ સાવધ રહેવું જોઈએ.

સ્ટીફન ક્રોવે ‘સેવન હેબીટ્સ આફ હાઈલી ઇફએક્ટીવ પીપલ’ માં કહે છે તેમ, ‘અંગત વિજય જાહેર વિજય તરફ દોરી જાય છે.’

એક નેતાની સફળતા તેમના ઇન્દ્રિયો પરના કાબૂ વડે જળવાય છે. તેને માટે કૌટિલ્ય નીચે મુજબની ટાળવી જરૂરી એવી છ નકારાત્મક વર્તણૂક તરફ આંગળી ચીંધે છે.

- **કામ:**

કામ એ કોઈ પણ વસ્તુની તીવ્ર ઇચ્છા છે, જે વધુ પડતાં વળગણમાંથી પરિણમે છે. ઉચ્ચ સ્તરના લોકો સત્તાની ઇચ્છાથી દોરવાઈ જાય છે. તેથી જ નવા નેતાઓને ઓળખીને તેમણે તાલીમ આપવાની ભલામણ કરવામાં આવે છે. નેતાઓએ ધીમે ધીમે નવી પેઢીને સંભાળી લેવા માટે તૈયાર કરનાર માર્ગદર્શક ગુરુમાં વિસ્તરવું જોઈએ.

- **ક્રોધ:**

ઠંડુ મગજ જાળવવું ખૂબ આવશ્યક છે. એક ગુસ્સાવાળો નેતા નથી તેમના જૂથના સભ્યો વડે સરાહના પામતો, નથી તેમને ગમતો. આવી વ્યક્તિ વિશે તમે કંઈ ધારી ન શકો. વ્યક્તિમાં કોઈ પણ સંજોગોમાં, ખાસ કરીને જાહેરમાં પોતાના પર કાબૂ રાખવાની ક્ષમતા હોવી જોઈએ.

- **લોભ:**

ગાંધીજીએ સાચું જ કહ્યું છે, “આ જગતમાં દરેક માણસની જરૂરિયાત માટે પર્યાપ્ત વસ્તુઓ છે, પરંતુ એક માણસના લોભ માટે કશું જ પૂરતું નથી.” સંતોષનો અર્થ સમાધાન નથી. વ્યક્તિએ સંચાલન શક્તિથી ભરપૂર હોવું જોઈએ. છતાં માત્ર ભૌતિક પ્રાપ્તિમાં જ તણાઈ જવું ન જોઈએ. તેણે તે આપી શકે તેવા સામાજિક તેમજ આધ્યાત્મિક ફાળા તરફ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ.

- **માન/અહંકાર:**

એક નેતાએ સર્વોચ્ચ સ્થાને હોય ત્યારે પણ વધુને વધુ પ્રકલ્પો શરૂ કરવા જોઈએ. જોકે 'હું જ કર્તા છું' તેવી ભાવના પોષવી જોઈએ નહીં. તેણે સમજવું જોઈએ કે આખરે તો તેની સફળતા જૂથકાર્યને આભારી છે. એક ખૂબ અહંકારી નેતા લાંબા ગાળે તેના જૂથના સભ્યોને ગુમાવશે તે નક્કી જ છે.

- **મદ/ગુમાન:**

એક ઘમંડી નેતા દરેક સફળતાનું શ્રેય પોતે જ લઈ લે છે. જ્યારે નિષ્ફળતા માટેના દોષનો ટોપલો બીજાના શીરે નાખે છે. તેને બદલે, તેણે સફળતાનાં પરિણામો બધા સાથે વહેંચવા જોઈએ. તેનું સૂત્ર 'આપણે સફળ થયા છીએ, હું નહીં.' હોવું જોઈએ.

- **હર્ષ:**

એક નેતાએ વધુ પડતું હરખાઈ જવું જોઈએ નહીં. વધુ પડતી ખુશી અથવા નિરાશા વ્યક્ત કરવાનું ટાળવું જોઈએ. જ્યારે આખી દુનિયા સળગતી હોય, ત્યારે માત્ર સ્થિર મગજ વાળા જ ઉકેલ શોધી શકે છે.

૫
તમારા પોતાના નિયમો બનાવો

સંસ્કૃતમાં કાયદાને ધર્મ – એટલે કે જે પકડી રાખે છે તે કહે છે. ઉદાહરણ તરીકે લોકોને પૃથ્વીના ગ્રહ પર શું પકડી રાખે છે? તે ગુરુત્વાકર્ષણનો નિયમ છે. જો આ બળ/નિયમ ન હોત, તો બધું કાબુ બહાર ચાલ્યું જાત.

તેવી જ રીતે દરેક ઘર, તંત્ર તથા દેશમાં એક ચોક્કસ નિયમ પ્રવર્તે છે, જે બધાંને સાથે રાખે છે. આપણા ઘરની જેમ, મોટા ભાગના કિસ્સામાં આ નિયમો વણલખ્યા હોય છે, છતાં પળાતા હોય છે. જ્યારે તંત્રો તથા દેશોમાં તેમનું નિયમો, ધારા ધોરણો, બંધારણો, ધ્યેયપત્રક વગેરે રીતે દસ્તાવેજીકરણ કરાય છે.

અહીં, ચાણક્ય સૂચવે છે કે જો તંત્રમાં નિયમો નક્કી કરવામાં ન આવ્યા હોય તો રાજા (નેતા)એ તે નક્કી કરવા માટે આગેવાની લેવી જોઈએ.

"જ્યારે બધા નિયમો નાશ પામે છે ત્યારે રાજા આ ચાર વર્ણ તથા ચાર આશ્રમો ધરાવતી દુનિયાની યોગ્ય વર્તણૂકના રક્ષકની રૂએ નિયમો પ્રસિદ્ધ કરવા માટે છે." (૩.૧.૩૮)

આથી, જો તમે એક ઉદ્યોગ/તંત્રના નેતા હો તો, તમારે પણ નિયમો સ્થાપવા માટેની આગેવાની લેવી જ જોઈએ. પરંતુ તેમ કરતાં પહેલાં નીચેની બાબતોનો ખ્યાલ રાખવો જોઈએ:

- **નિયમ શેના માટે?**

જેનો જવાબ આપવો જરૂરી છે, તેવો પ્રથમ પ્રશ્ન એ છે કે, મને નવા નિયમની શું જરૂર છે? આ સ્પષ્ટ ન થાય, ત્યાં સુધી આપણે શું પ્રાપ્ત કરીએ છીએ તે વિશેની કોઈ પણ પ્રકારની સ્પષ્ટતા વગર, માત્ર યાંત્રિક રીતે કશુંક ઘડીએ છીએ.

કેટલીક કંપનીઓમાં કે જ્યાં મેં 'ધ્યેય નક્કી કરવા' માટેની કાર્યશાળાનું સંચાલન કર્યું હતું, મેં જોયું કે નિયમો બનાવવા એ માત્ર એક ઔપચારિકતા હતી, એવું કશુંક નહતું, જે 'તેઓ' તેમના હૃદયનાં ઊંડાણથી ઇચ્છતા હોય. નવી કંપની સ્થાપવા વિશેના આધિનતા મુદ્દાઓ તથા સરકારી નિયમો, આ નિયમો શા માટે પાળવા જોઈએ તે જાણવાની પરવા પણ કર્યા વગર સહી કરાય છે. એક નેતા તરીકે તંત્ર માટે સ્પષ્ટ 'દૃષ્ટિ' હોવી એ ખૂબ મહત્ત્વનું છે.

- **સહુને માટે લાભ:**

ચાલો આપણે કૌટિલ્યનાં અર્થશાસ્ત્ર ના પાયાના સિદ્ધાંત તરફ પાછા ફરીએ. એક રાજાની ફરજ શું છે? 'તેની સમગ્ર પ્રજાના ફાયદા વિશે કાળજીપૂર્વક વિચારીને તે મુજબ કાર્ય કરવું.' માટે, જ્યારે તમે એક નીતિ ઘડતા હો, ત્યારે માત્ર તમારા પોતાના લોકોના જ નહીં પરંતુ સમસ્તના લાભને વિશે વિચારો. સમસ્તનું કલ્યાણ એ એક એવો પાયો છે, જેના ઉપર આપણે એક દેશ, સમાજ તથા કોઈ પણ સંસ્થાનું નિર્માણ કરીએ છીએ. જો આ વસ્તુ જ ગુમાવીએ, તો પ્રજાને નિરાશા થશે અને લાંબા ગાળે કાં તો તેઓ નેતા બદલશે અથવા નવા નેતાની શોધ કરશે.

- **બધાંને માટે ઉપયુક્ત:**

અહીં ટાંકેલા સૂત્રમાં ચાણક્ય કહે છે કે રાજાએ ચાર વર્ણો અને આશ્રમો મુજબ નિયમો બનાવવા જોઈએ. એનો અર્થ એમ કે આપણે નિર્ણય લેતી વખતે પ્રજા તથા શ્રમિકોનાં વિવિધ તેમજ વધુ ઊંડા પાસાંઓ જેવાં કે ઉંમર, સૂઝ તથા કુદરતી ગુણો તરફ ધ્યાન આપીએ છીએ. ઉદાહરણ તરીકે એક આર્થિક રીતે ગરીબ વ્યક્તિ રોટલી ચોરે તો તેને સજા કર્યા વગર છોડી દેવાય, કારણ કે તેને માટે આ ચોરીનું કાર્ય તેના લોભને બદલે જીવન ટકાવવાની બાબત છે. આવો માનવીય અભિગમ મહત્ત્વનો છે.

૬
તમારા કાર્યાલય પર કાબુ રાખો

કાર્યાલય એ એક તંત્રનો અવિભાજિત હિસ્સો છે. ભૂતકાળમાં પણ સંસ્કૃતમાં તેને દુર્ગ-કિલ્લા સાથે સરખાવવામાં આવતું. આ તે સ્થાન છે, જ્યાંથી રાજા શાસન કરતા. કિલ્લા પર વર્ચસ્વ રાખવું રાજા માટે અનિવાર્ય હતું.

આ આજનાં કૉર્પોરેટ જગત કરતાં જરાય જુદું નથી, જેમાં CEO એ પોતાના કાર્યાલય પર વર્ચસ્વ રાખવું જરૂરી છે.

ચાણક્ય કહે છે કે:

"તેણે કોષાગાર તથા સૈન્યને કિલ્લેબંધ શહેરમાં વિશ્વાસુ માણસોની દેખરેખ રહે તેમ એક સ્થળે એકઠાં કરવાં જોઈએ." (૫.૬.૭)

આ એક સારા કાર્યાલય માટે પૂર્વાપેક્ષિત છે. પરંતુ ચાલો આપણે આ કાર્યાલયના દરેક પાસાંને વિગતે જોઈએ.

- **કોષાગાર/ખજાનો:**

મુખ્ય કાર્યાલય એ જગ્યા છે, જ્યાંથી કોષાગારનો ખ્યાલ રખાય છે. જો કોષાગાર સુવ્યવસ્થિત હશે, તો જ બીજી વસ્તુઓ પર સીધો કાબુ રહી શકશે. જો કોષાગાર નબળો પડે તો બીજા પ્રશ્નો ઊગી નીકળશે. આથી તેને ભરેલો તથા સુરક્ષિત રાખવો અનિવાર્ય છે.

- **સૈન્ય:**

સૈન્યમાં બધા જ કર્મચારીઓ – CEO થી માંડીને પટાવાળા તથા વાહનચાલક સુધીનો સમાવેશ થાય છે. આ બધા મળીને એક સંપૂર્ણ એકમ બનાવે છે. જૂથકાર્યમાં કોઈ ભાગલા હોઈ શકે નહીં. દરેક વ્યક્તિ સમાન મહત્ત્વની છે. જ્યારે કોઈ યુદ્ધ અથવા હરીફાઈ હોય, ત્યારે દરેક વ્યક્તિ પોતાનું શ્રેષ્ઠ આપી શકે તેવી હોવી જોઈએ. આમ, એક સારા કાર્યાલય પાસે સારા, સુઝબૂઝવાળા, કુનેહ ધરાવતા તથઆ સક્ષમ માણસો હોય છે.

- **વિશ્વાસપાત્ર માણસો:**

દરેક તંત્રમાં અમૂક મુખ્ય માણસો હોય છે, જે આખા દૃશ્યનું સંચાલન કરે છે. તેઓ કમાન્ડરના લેફ્ટેનન્ટ હોય છે. આવી વ્યક્તિઓ પોતે વિશ્વાસપાત્ર તથા તેઓ પણ બીજામાં વિશ્વાસ મૂકી શકે તેવી હોવી જોઈએ. આ મુખ્ય હોદ્દેદારો – નિર્ણય કરનારાઓ – કોઈપણ વ્યાપારી એકમની કરોડરજ્જુ હોય છે.

આથી, ઉપરના સૂત્રમાં ચાણક્યના મત મુજબની વ્યૂહરચના એ છે કે નેતાએ એક જગ્યા – કિલ્લેબંધ શહેર (કાર્યાલય/પ્લાન્ટ)માંથી કોષાગાર (નાણાં) તથા સૈન્ય (લોકો) ઉપર કાબૂ રાખવો જોઈએ – અને વિશ્વાસપાત્ર માણસોને (મેનેજરોને) કાર્યક્રમ ચલાવવા દેવા જોઈએ.

આવી ગોઠવણ મેળવવાથી CEO અથવા અધ્યક્ષને બીજો ફાયદો પણ થશે. આ બધા વિભાગો એક છત નીચે હોવાને કારણે તેની નિયમિત તથા સતત દેખરેખ રાખવાનું તેમને માટે સરળ થશે તે હકીકત છે.

હવે, આપણે આધુનિક રીતની વાત કરીએ છીએ ત્યારે આપણે એક વધુ વાત સમજવી જોઈએ કે કાર્યાલય છેલ્લામાં છેલ્લાં શસ્ત્રોથી સુસજ્જ હોવું જોઈએ. એનો અર્થ એ કે દાખલ કરાયેલ પદ્ધતિમાં સતત સુધારો કરવો જોઈએ, છેલ્લામાં છેલ્લી ટેકનોલોજી હોવી જોઈએ તથા કોમ્પ્યૂટર્સ તથા બીજા અસરકારક સાધનોનો યોગ્ય ઉપયોગ થવો જોઈએ.

પરંતુ છતાં, આ બધી ટેકનીકલ વધારાઓ સફળતાની ખાતરી આપતા નથી. યુદ્ધની જેમ જ, કોઈ પણ જૂથ અથવા તંત્રની સફળતા ઘણી બધી બાબતો પર આધારિત હોય છે. પરંતુ છેવટે

સફળતા નેતાનાં 'દિમાગ/બુદ્ધિ' પર આધાર રાખે છે.

ભારતના ભૂતપૂર્વ સૈન્ય વડા જનરલ જે. જે. સિંઘ આ વાતને આ રીતે મૂકે છે, 'આખરે તો મશીન પાછળ રહેલ માણસ જ તમને યુદ્ધ જીતાડે છે.'

૭
નેતાઓમાં ધાર/તિક્ષ્ણતા હોય છે

કંપનીના નેતા અથવા ચીફ એક્ઝીક્યુટીવ અથવા ચેરમેને તંત્રને આગળ લઈ જવામાં સૌથઈ મહત્ત્વની ભૂમિકા ભજવવાની હોય છે. સુકાની હોવાને કારણે, તેણે તંત્રને માર્ગદર્શન આપવાનું હોય છે, તથા ઉંચા લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરવામાં તથા નવા વલણ ગોઠવવામાં મદદ કરવાની હોય છે.

તેણે એ પણ ખાતરી કરવાની હોય છે કે તંત્ર માત્ર નાણાકીય રીતે જ નહીં, પરંતુ તેના સ્થાપકો તથા દૃષ્ટાઓ વડે સ્થાપિત મૂલ્યો તથા તેના પાયાની રીતે પણ તે મજબૂત બને. તંત્રએ માત્ર નફો રળતા યંત્રથી લઈને સમાજમાં ફાળો આપનાર એટલે કે એક તથા બધાંના કલ્યાણ માટે કામ કરતા ઉદ્યોગ તરીકે વિકસવાનું છે. આ વસ્તુ પ્રાપ્ત કરવા માટે નેતાએ પોતે જ ઉદાહરણરૂપ બનીને તંત્રને દોરવણી આપવાની છે.

કૌટિલ્ય એક આદર્શ નેતાની વ્યાખ્યા કેવી કરે છે?

"જો એક રાજા શક્તિશાળી હશે તો તેની પ્રજા પણ તેટલી જ શક્તિશાળી હશે. જો તે શિથિલ અને તેની ફરજો પૂરી કરવામાં આળસુ હશે તો તેની પ્રજા પણ આળસુ અને તેથી તેની સંપત્તિમાંથી ખાનારી હશે. તે ઉપરાંત એક આળસુ રાજા સહેલાઈથી તેના દુશ્મનોનાં બંધનમાં આવી પડશે. આથી એક રાજાએ પોતે જ હંમેશાં શક્તિશાળી રહેવું જોઈએ." (૧.૧૯.૧-૫)

આમ, શક્તિશાળી હોવું એ એક નેતાનો સૌથી મહત્ત્વનો ગુણ છે. એક સ્વપ્રેરિત વ્યક્તિ કે જેણે પોતાના જૂથના સભ્યોનો ઉત્સાહ પણ વધારવાનો છે. જો તે શક્તિશાળી હશે, તો જ તેના કર્મચારીઓ પણ શક્તિશાળી બનશે. જો તે આળસુ હશે તો તેના કર્મચારીઓ બહુ ઝડપથી તેમનાં કામમાંથી રસ ગુમાવી દેશે અને આખા તંત્રમાં સમાધાનકારી ભાવના વ્યાપી જશે.

જેમણે કૉર્પોરેટ (સંસ્થાગત) જગતમાં નવો ચિલો શરૂ કર્યો છે. તેવા બધા મહાન નેતાઓ ખૂબ જ પ્રેરિત તથા પ્રેરણાત્મક હતા. જે.આર.ડી. તાતા એ વર્તમાન સમયનું શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણ છે. જે.આર.ડી.ના લાડકા નામે ઓળખાતા આ દીર્ઘદૃષ્ટા નેતા આખા દેશમાં તાતાનું નામ ઘરઘરમાં જાણીતું બનાવવા માટે ખૂબ જ જવાબદાર છે. તેમણે માત્ર તેમનાં જૂથને ઉંચા લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરવામાં અને તેને વિકસાવવામાં જ મદદ નથી કરી, પરંતુ તેઓ પોતે આ આખી પ્રક્રિયામાં ખૂબ મહત્ત્વનો ભાગ બન્યા છે.

જે.આર.ડી. તેમની ઉંમરના ત્રીજા દાયકાની શરૂઆતમાં પાયલોટ તરીકેનું લાઇસન્સ મેળવનાર પ્રથમ ભારતીય હતા. દેશની પ્રથમ વ્યાવસાયિક વિમાન સેવા ટાટા એરલાઇન્સ આજે

એર-ઇન્ડિયા છે, તેની સ્થાપના માટે તેઓ જવાબદાર છે, આ એરલાઇ ખાસ કરીને તેની સેવા તથા કાર્યક્ષમતાની રીતે શ્રેષ્ઠ હતી. એરઇન્ડિયાનાં સુવર્ણજયંતી વર્ષમાં જે.આર.ડી.એ મુંબઈ અને કરાંચી વચ્ચે એકલ ઉડ્ડયન કર્યું હતું. તેઓ હંમેશાં એવા નેતા રહ્યા, જેમણે અગ્રેસર રહીને દોરવણી આપી.

જો નેતા જ સજાગ અને સક્રિય ન હોય તો શું થાય? આસપાસ ખૂબ જ ઊંચી હરિફાઈ હોવાને કારણે તેમના દુશ્મનો માટે તેમના પર સરસાઈ મેળવવાનું સરળ બની જાય. એક શિથિલ નેતા, તે જે કંપનીનો ઉપરી હોય, તેને આર્થિક રીતે નબળી બનાવવાનું કારણ બને. મૂળ વાત એ છે કે એક નેતા શારીરિક રીતે સક્રિય, માનસિક રીતે જાગ્રત તથા બૌદ્ધિક દૃઢતાવાળો હોવો જોઈએ.

એક વખત સ્વામી ચિન્મયાનંદ – એક મહાન નેતા – જેમણે તેઓ ખૂબ વૃદ્ધ થયા ત્યાં સુધી કામ કરવાનું ચાલું રાખ્યું હતું, તેમને કોઈએ પૂછ્યું, “શા માટે તમે આટલું બધું કામ કર્યા કરો છો? તમે આરામ કેમ નથી કરતા?” તેમનો ત્વરિત ઉત્તર હતો, “જો હું આરામ કરું તો હું કટાઈ જાઉં.”

૮
ગોપનિયતા જાળવવી

કોઈપણ જૂથમાં અને તેથી જ એક તંત્રમાં નેતા ખૂબ જ જવાબદારીભર્યું સ્થાન ધરાવે છે. તેઓ જ્યારે બોલે, ત્યારે તેમણે ખૂબ સાવધાનીપૂર્વક શબ્દોનો ઉપયોગ કરવો પડે છે. જો તેઓ એક પણ ખોટું વિધાન ઉચ્ચારે તો તેનાથી તેમનું તંત્ર ખેદાનમેદાન થઈ શકે છે.

નેતાએ જાણવું જોઈએ તેવું એક મહત્ત્વનું પાસું છે, ગોપનિયતા કેમ જાળવવી?

કૌટિલ્ય નેતાઓને ચેતવે છે,

“માણસોનો સ્વામિ (એક નેતા), જેટલી વધુ વ્યક્તિઓ સાથે ખાનગી વાત ચર્ચશે, જેટલા વધુ લોકો પાસે ખુશામતીયો બનશે, (તેનાં) તે કાર્યને કારણે લાચાર બની જશે.” (૧.૮.૯)

એવા ઘણા પ્રકલ્પો તથા મુદ્દાઓ હોય છે, જેના વિશે એક નેતાએ ખૂલીને બોલવું ન જોઈએ. જો અને જ્યાં સુધી યોગ્ય સમય ન આવે તો અને ત્યાં સુધી તેણે આવાં રહસ્યો જાહેર કરવાં ન જોઈએ.

એક તંત્રમાં કરવામાં આવતા દરેક પ્રકલ્પ ત્રણ તબક્કામાંથી પસાર થાય છે – પ્રત્યયાત્મક તબક્કો, તૈયારીનો તબક્કો તથા સુપરત કરવાનો તબક્કો. દરેક તબક્કે એવા ચાવીરૂપ રહસ્યો હોય, જેની માત્ર એક નેતાને જ ખબર હોવી જોઈએ. તેણે ક્યારેય બીજા કોઈને આ રહસ્યો જાણવા દેવાં ન જોઈએ.

જો તે બીજા બધાને આ રહસ્યો કહેતો ફરે તો શું થાય? ચાલો, આપણે બે શક્ય

પ્રત્યાઘાતો જોઈએ:

- **તેણે નમી જવું પડે:**

નેતાએ જે લોકો આ રહસ્ય જાણતા હોય તેવા બધાની સામે નમવું પડે. જેટલા વધુ લોકો રહસ્ય જાણે, નેતાએ તેટલી વધુ વ્યક્તિઓ સામે નમવું પડે. પરિસ્થિતિ હંમેશાં નેતાના કાબુમાં હોવી જોઈએ અને તેણે બીજા કોઈને તેના પર કબજો કરવાની છૂટ આપવી જોઈએ નહીં. જો તેણે કોઈ સાચી વાત ખોટી વ્યક્તિને કહી દીધી હોય તો તેણે એ વ્યક્તિની દયા હેઠળ આવી જવું પડશે, કારણ એ વ્યક્તિ રહસ્ય ગુપ્ત ન પણ રાખે. આવી વ્યક્તિ માત્ર તેને ભેદ ખુલ્લો પાડી દેવાની ધમકી જ નહીં આપે, પરંતુ હરીફો તથા દુશ્મનોને પણ માહિતી આપી પણ દેશે.

- **તે લાચાર બની જાય છે:**

બીજા સાથે રહસ્ય વહેંચ્યા પછી, નેતા સંપૂર્ણ રીતે લાચાર બની જાય છે. આયોજનોને કેવી રીતે પાર પાડવાં તે વિચારવાને બદલે, તે પોતાની જાતને હુમલાથી કેવી રીતે બચાવવી તેની ચિંતામાં પડી જશે.

'બોલતાં પહેલાં બે વખત વિચારવું' એ ધંધાનો સોનેરી નિયમ છે. એક દરજીને પણ તેની તાલીમ દરમ્યાન સલાહ અપાય છે કે "બે વખત માપો, એક વખત કાપો."

કૌટિલ્યના દુશ્મનો હંમેશાં તેનાથી ડરતા, કારણ તેમની પછીની ચાલ શું હશે તે તેઓ ક્યારેય સમજી શકતા નહીં. તેમની પાસે હંમેશાં ઘણાંબધાં આયોજનો તૈયાર રહેતાં. જો એક આયોજન નિષ્ફળ જાય તો તેઓ બીજા આયોજન સાથે હુમલો કરવા હંમેશાં તૈયાર જ હોય અને આ રીતે તેઓ દુશ્મનો આશ્ચર્યચકિત કરી દેતા.

ભારતના સ્વાતંત્ર્ય સૈનિક ચંદ્રશેખર આઝાદ એવી બીજી વ્યક્તિ હતા, જેઓ હંમેશા બીજા માટે રહસ્ય હતા. તેઓ ક્યારેય પોતે હવે પછી ક્યાં જશે તે જણાવા ન દેતા. માત્ર બ્રિટીશરો જ નહીં, તેમના પોતાના જૂથના સભ્યો ભગતસિંહ જેવાને પણ તેમનાં છુપાવાનાં સ્થળોની ખબર ન પડતી. તેઓ માનતા કે તેઓ ખરા અર્થમાં 'આઝાદ' – હંમેશાં મુક્ત વ્યક્તિ – છે. આમ જો તેઓ (નેતાઓ) ખરેખર મુક્ત રહેવા ઇચ્છતા હોય, તો તેમણે હંમેશાં પોતાની જાતને બીજાઓથી અજાણી રાખવી જોઈએ.

આથી જો મુક્ત રહેવું હોય – મોઢું બંધ રાખો!

૯
વ્યાપારના સાત સ્તંભો

મજબૂત પાયો એ કોઈપણ સફળ વ્યાપારની ચાવી છે. તમારી દૃષ્ટિ, તમારી સમર્પિતતા, તમારો હેતુ આ બધા મળીને તંત્રના મહત્ત્વના સ્તંભો – બાંધકામનો સૌથી અનિવાર્ય ભાગ –

બનાવે છે.

તેમનાં જબરદસ્ત પુસ્તક 'અર્થશાસ્ત્ર ' માં ચાણક્ય એક તંત્ર માટેના સાત સ્તંભોની સૂચિ આપે છે.

"રાજા, મંત્રી, દેશ, કિલ્લેબંધી શહેર, કોષાગાર, સૈન્ય તથા મિત્રરાજ્ય એ રાજ્યનાં સંયોજક તત્ત્વો છે." (૬.૧.૧)

ચાલો હવે આપણે આ દરેક તરફ ઝીણવટભરી નજર કરીએ.

- **રાજા (નેતા)**

બધાં મહાન તંત્રો પાસે મહાન નેતાઓ હોય છે. નેતા એ એક દૃષ્ટા, કેપ્ટન તથા એવી વ્યક્તિ છે, જે તંત્રને માર્ગદર્શન આપે છે. આજના કૉર્પોરેટ જગતમાં આપણે તેને અધ્યક્ષ, ડાયરેક્ટર, CEO (મુખ્ય કાર્યપાલક અમલદાર)વગેરે તરીકે જાણીએ છીએ. તેમના વગર તંત્ર તેની દિશા ખોઈ બેસશે.

- **મંત્રી (વ્યવસ્થાપક)**

વ્યવસ્થાપક એ પોતે જ એક એવી લાયકાત છે, જે આખો ખેલ ચલાવે છે. તે તંત્રમાં દ્વિતીય સ્થાન ધરાવે છે. એ એવી વ્યક્તિ છે, જેના ઉપર તમે નેતાની ગેરહાજરીમાં આધાર રાખી શકો. એ એવો માણસ છે, જે હંમેશાં સક્રિય હોય. એક વિલક્ષણ નેતા અને કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાપક સાથે મળીને એક નોંધપાત્ર તંત્રને અસ્તિત્વમાં લાવે છે.

- **દેશ (માર્કેટ/ગ્રાહક)**

કોઈ પણ વ્યાપારનું અસ્તિત્વ તેના માર્કેટ મૂડીકરણ તેના અસીલો તથા ગ્રાહકો વગર હોઈ શકે નહીં. માર્કેટ એ તમારી પ્રક્રિયાનું ક્ષેત્ર છે. એક એવું સ્થળ કે જ્યાંથી તમે તમારી આવક તથા નાણાંનો સ્તોત્ર મેળવી શકો. આ વિસ્તાર પર તમે પ્રભુત્વ ધરાવો છો, આ અંશ પર એકાધિકાર જાળવવાનું તમે પસંદ કરશો.

- **કિલ્લેબંધ શહેર (મુખ્ય કાર્યાલય)**

તમારે એક સંચાલન સ્થાનની જરૂર છે, એવું એક સ્થળ જ્યાં બધા આયોજનો તથા વ્યૂહરચનાઓ ઘડાય – અહીંથી તમારું મુખ્ય વહીવટી કાર્ય કરવામાં આવે છે. તે કોઈ પણ તંત્રનો મધ્યભાગ તથા કેન્દ્ર છે.

- **કોષાગાર**

નાણાં એ અતિ મહત્ત્વનો સ્ત્રોત છે. તે કોઈ પણ વ્યાપારની કરોડરજ્જુ છે. એક મજબૂત અને સુવ્યવસ્થિત કોષાગાર એ તંત્રનું હૃદય છે. તમારો કાષાગાર એ તમારું નાણાકીય કેન્દ્ર છે.

- **સૈન્ય (જૂથ)**

જ્યારે આપણે યુદ્ધમાં જઈએ ત્યારે આપણને સુસજ્જ તથા તાલીમ પામેલા સૈન્યની જરૂર હોય છે. આ સૈન્ય એટલે તમારા જૂથના સભ્યો કે જેઓ તંત્ર માટે લડવા તૈયાર હોય. સેલ્સમેન, હિસાબનીસ, વાહનચાલક, પટાવાળા આ બધાને તમારા જૂથમાં ઉમેરી દો.

- **મિત્ર દેશ (મિત્ર/સલાહકાર)**

જીંદગીમાં તમારે એક મિત્ર હોવા જોઈએ, જે તમારા જેવો જ હોય. એક જ નાવના યાત્રી હોવાને કારણે તે તમને સમજી શકશે અને તમારે મદદની જરૂર હશે ત્યારે નજીક રહી શકશે. એ એવી વ્યક્તિ છે કે જેના પર તમે મુશ્કેલી ઊભી થાય ત્યારે આધાર રાખી શકાય. છેવટે તો, મુશ્કેલીના સમયે કામ આવે તે જ ખરો મિત્ર છે – એ ફ્રેન્ડ ઇન નિડ ઇસ એ ફ્રેન્ડ ઇન-ડિડ

આ સાત સ્તંભો તરફ જોવો. જ્યારે તે દૃઢ અને મજબૂત રીતે ઊભા થઈ જાય, ત્યારે તંત્ર કોઈપણ જવાબદારી ઉપાડી શકે અને પડકારોનો સામનો કરી શકે છે. તેમને ચણતી વખતે 'મૂલ્ય' નામના મહત્ત્વના ઘટક ને શોષવાનું ભૂલશો નહીં, જેના વિશે જીમ કોલિન્સ, 'બીલ્ડ ટુ લાસ્ટ' પુસ્તકના લેખકે કહ્યું છે કે "મૂલ્યો એ એવાં મૂળીયાં છે, જેમાંથી તંત્ર સતત પોતાનો પૂરવઠો તેમજ પકડ મેળવ્યા કરે છે – તેના પર ચણતર કરો!"

૧૦
સફળતાનાં ત્રણ પાસાં

કોણ સફળ થવા નથી ઇચ્છતું? તીવ્ર હરિફાઈવાળા કૉર્પોરેટ જગતની વાત છોડો, આજે શાળા તથા કોલેજના વિદ્યાર્થીઓ પણ સફળતા ઝંખે છે. એવું જ ઘરના તથા સમાજના લોકો પણ કરે છે.

કેવી રીતે સફળ થવું તેના પર કાર્યશાળા તથા બેઠકોનું સંચાલન થતું હોય છે. સમગ્ર તંત્ર સફળ થવા માટે અને તેમના જૂથને સફળ બનાવવા માટે સમય, ધન, પ્રયત્નો તથા શક્તિની બહુ વિશાળ મૂડી ખર્ચે છે.

પરંતુ સફળતા એટલે ખરેખર શું? અને કોઈ કેવી રીતે ખરેખર સફળ બની શકે?

સફળતા એ એક સાપેક્ષ વસ્તુ છે.

સફળતાના માપદંડો વ્યક્તિએ વ્યક્તિએ બદલાય છે. જ્યારે આપણે સફળ વ્યક્તિઓના જીવનનો અભ્યાસ કરીએ, ત્યારે આપણે કેટલાંક એવાં મૂળભૂત મૂલ્યો અને પગલાંઓ વિશે જાણીએ છીએ, જેના આધારે તેઓ સફળ થયા છે. આ મૂળભૂત સિદ્ધાંતોનો અભ્યાસ આપણામાંના દરેકને પણ સફળ થવામાં મદદરૂપ થશે.

આપણા પોતાના ભારતીય હીરો ચાણક્ય પણ સફળતાના વિષયમાં ઘણા ઊંડા ઊતર્યા છે.

તેમણે કહ્યું છે:

"સફળતા ત્રણ સ્તરીય છે – જે સલાહના જોરે મેળવી શકાય તે સલાહ વડે સફળતા, જે સામર્થ્યના જોરે મેળવી શકાય તે સામર્થ્ય વડે સફળતાના તથા જે શક્તિના બળથી પ્રાપ્ત કરી શકાય તે શક્તિ વડે સફળતા." (૬-૨-૩૪)

ચાલો આપણે આ દરેકને અલગ અલગ જોઈએ:

- **સલાહ વડે સફળતા**

દરેક વ્યક્તિને એક સલાહકારની જરૂર હોય છે. સલાહકાર જેટલો સારો, તેટલી સફળતાની ખાતરી વધારે. ખરેખર તો, વ્યક્તિએ કાયમ એક સારો સલાહકાર રાખવાનું લક્ષ્ય રાખવું જોઈએ.

અર્થશાસ્ત્ર ના બીજાં એક પ્રકરણમાં ચાણક્ય કહે છે કે, "વ્યક્તિ જે પણ કાર્ય હાથ ધરે, તે તેણે ચોક્કસ ક્ષેત્રમાં વિશિષ્ટતા ધરાવતા સલાહકારની મદદથી કરવું જોઈએ."

જો તમારે ક્યારેય પણ એક સામાન્ય શિક્ષક કે જે ઓછી કિંમત માગે, અને એક શ્રેષ્ઠ શિક્ષક કે જે વધારે કિંમત માગે તેની વચ્ચે પસંદગી કરવાની થાય તો બીજો વિકલ્પ પસંદ કરજો.

આ રીતે તમે શક્ય જોખમને ઘટાડી શકશો અને ઝડપથી તમારા લક્ષ્યને પહોંચી શકશો.

- **સામર્થ્ય વડે સફળતા**

સ્નાયુબળ પણ શક્તિ છે, પરંતુ સામર્થ્ય એટલે એવો ફાયદો જે વ્યક્તિને પોતાના હોદ્દાને કારણે અથવા તે જે સ્થાન ધરાવે છે તેનાથી મળે છે.

એક સમર્થ વ્યક્તિ તેની સત્તાના આધારે તથા કામ કરવાની ક્ષમતાના આધારે ઘણા ત્વરિત નિર્ણયો લઈ શકે છે. આવું ઉચ્ચ તથા જવાબદારીપૂર્ણ સ્થાન ધરાવવા ઉપરાંત સમર્થ થવા માટેનો બીજો રસ્તો તમારા પોતાના કરતાં પણ વધારે સામર્થ્ય ધરાવતા કોઈ સાથે જોડાઈ જવાનો પણ છે.

- **શક્તિ વડે સફળતા**

આને મનોબળ કહેવાય છે. એક વ્યક્તિ ઉત્સાહ તથા તે જે જુસ્સો દર્શાવે છે તેના આધારે પણ સફળતા મેળવી શકે છે.

એક ખૂબ જ પ્રેરિત તથા શક્તિથી ભરપૂર વ્યક્તિ ખૂબ ચેપી હોય છે. જે કોઈ પણ આવી વ્યક્તિને મળે, તેનામાં પણ પ્રાણનો સંચાર થાય છે. મહાન નેતાઓમાં આ તાકાત હતી. તેઓ એવા હતા, જેઓ પોતાના વક્તવ્યની કુનેહ વડે વિશાળ સમૂદાયને મંત્રમુગ્ધ કરી શકતા. આવા થનગનતા લોકો ખૂબ શિથિલ વ્યક્તિને પણ ઉત્પાદકતા ધરાવતા કરી શકે છે.

આ બાબત નેપોલીયને એક વખત કહ્યું હતું તેના જેવી છે કે, "સમુદાયની ચેતનાને જગાડવા (ઢંઢોળવા) માટે એક વિશેષજ્ઞના ધક્કાની જરૂર હોય છે. કોઈપણ સદીમાં માત્ર થોડાક લોકો જ

આ કરી શક્યા છે.”

૧૧
સત્તાનું વ્યવસ્થાપન

એક વિદ્વાને એક વખત ભારતીય પ્રાચિન પુસ્તકમાં અર્થને ‘સત્તા’ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરેલ. તે આપણને અર્થશાસ્ત્ર શબ્દનો એક જુદો છતાં ઉચિત અર્થ આપે છે. આમ, ચાણક્યનાં અર્થશાસ્ત્ર ને ‘સત્તા’ના વ્યવસ્થાપન તરીકે લઈ શકાય.

આવું પુસ્તક નેતાગીરીનું સર્વોચ્ચ સ્થાન ધરાવતી વ્યક્તિસ માટે તથા જેણે કયું પત્તું કયા સમયે રમાય તે જાણવું જરૂરી છે તેમને માટે અતિશય ઉપયોગી થઈ પડે. ચાણક્ય સત્તાના વ્યવસ્થાપનના ક્ષેત્રમાં નિપુણ હતા અને આખા અર્થશાસ્ત્રમાં રાજા માટે વિવિધ વિકલ્પો આપવામાં આવ્યા છે.

કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્ર ના સાતમા પુસ્તકમાં ચાણક્ય છ પરિસ્થિતિઓ તથા તેમને જાળવવા માટેનાં છ જુદાં જુદાં પગલાંઓ દર્શાવે છે.

તેઓ કહે છે કે:

“પરિસ્થિતિમાં અલગતાને કારણે આ વાસ્તવિક છ પગલાં છે.” (૭.૧.૫)

શા માટે ચાણક્ય જુદી જુદી પરિસ્થિતિ સાથે કામ પાડવા માટે વૈકલ્પિક ચાલને આગળ વધારે છે?

કારણ સાવ સાદું છે – કોઈ પણ બે પરિસ્થિતિ એક સમાન હોતી નથી તથા દરેક પરિસ્થિતિ માટે અજોડ વ્યૂહરચના લાગુ કરવી જોઈએ.

જો આપણે માત્ર આટલું જ સમજી લઈએ, તો આપણે સત્તાનું વ્યવસ્થાપન કેવી રીતે કરવું તે સમજી જશું. ચાલો, આપણે એક સંસ્થાગત નેતાએ સામનો કરવો પડી શકે તેવી થોડીક સામાન્ય પરિસ્થિતિઓ લઈએ.

- **લોકોને લગતી પરિસ્થિતિ:**

જેવો માણસ સત્તા ગ્રહણ કરે, સૌથી પહેલું કામ તેણે તેના હાથ નીચે કામ કરતા માણસોને સંભાળવાનું કરવું પડે છે. ખરેખર તો, તેની કારકિર્દીની સફળતા તે માત્ર પોતાના માણસોને જ નહીં, પરંતુ જેઓ હરીફને માટે કામ કરે છે તેમને પણ કેવી રીતે સંભાળશે તેના પર આધારિત છે.

દરેક વ્યક્તિ અલગ છે અને માણસ જુદી જુદી પરિસ્થિતિમાં કેવી રીતે કામ કરે છે, તથા પ્રત્યાઘાત આપે છે તે સમજવું ઘણું અગત્યનું છે.

દરેક વ્યક્તિ તથા જૂથ માટે વૈકલ્પિક વ્યૂહરચના હોવી જ જોઈએ. આ અતિ મહત્ત્વનાં કાર્યમાં માનવ મનોવિજ્ઞાનનો અભ્યાસ ઘણો મદદરૂપ સાબિત થશે.

- **જ્ઞાનને લગતી પરિસ્થિતિ:**

દુનિયા જ્યારે 'જ્ઞાન અર્થતંત્ર' તરફ જઈ રહી છે ત્યારે, જે લોકો માહિતીના ક્ષેત્રમાં બીજા કરતાં આગળ છે તેઓ સ્પર્ધાત્મક ફાયદો મેળવશે.

આજે કંપનીઓ વિશ્વવ્યાપક રીતે સંશોધન તથા વિકાસમાં રોકાણ કરી રહી છે. તમે કાં તો ભવિષ્ય ભાખી શકો છો અથવા તેને ઘડી શકો છો.

ભવિષ્ય માત્ર જેઓ અલગ રીતે વિચારી શકે છે તેમનું જ નહીં, પરંતુ ભવિષ્યમાં લોકોમાં જેની માગ થશે તેવા ઉત્પાદનો તથા સેવાઓ ઘડનારનું પણ છે.

- **ભૌતિક પરિસ્થિતિ:**

અહીં સાધનસામગ્રી એટલે પૈસો, યંત્રો તથા ટેકનોલોજી પણ.

વ્યાપાર કરવાની રીત સચોટ રીતે બદલાઈ રહી છે. તો, વધતી કિંમતો, ટેકનોલોજીને લગતા ઝડપી ફેરફારો તથા આર્થિક અસ્થિરતાને સંભાળવા માટે એક CEO એ શું આયોજનો કરવાં પડે? એક નેતાએ દરેક મુદ્દાનું વિશ્લેષણ કરવું પડે અને વૈકલ્પિક તથા સહાયક આયોજનો ઘડવા પડે.

હંમેશાં બે માર્ગો હોય છે. કાંતો પહેલાં પરિસ્થિતિને આવી જવા દો અને પછી તે મુજબ ફેરફાર કરો. અથવા તો પરિસ્થિતિ ઊભી થાય તે પહેલાં જ તેનો અભ્યાસ કરો અને તેને સમજી લો અને યોગ્ય વિકલ્પો સાથે તેનો સામનો કરવા તૈયાર થઈ જાવ. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો અનિવાર્ય ફેરફાર માટે તૈયાર થઈ જવું.

માટે, દરેક પરિસ્થિતિ માટે વિકલ્પો ઘડવાની ટેવ પાડો. આવી રીતે વ્યક્તિ કાર્યક્ષમ રીતે સત્તાનું વ્યવસ્થાપન કરી શકે છે.

૧૨
ઉપરીઓ જવાબ આપવા બંધાયેલા છે

બધી પગારદાર વ્યક્તિઓને એક અથવા બીજા સમયે એક વિચાર આવે છે, "જો હું ઉપરી હોત તો મેં આમ કર્યું હોત..." સામાન્ય લાગણી એવી છે કે 'જો હું પોતે જ ઉપરી હોઉં તો મારે બીજા કોઈને અહેવાલ આપવો ન પડે. હું જ આખરી હોઉં – કોઈ પ્રશ્નો પૂછાય જ નહીં!'

આ સાવ સાચું નથી. દરેક ઉપરીને તેના ઉપર એક ઉપરી હોય જ છે. દરેક નેતા કોઈક બીજાને જવાબ આપવા બંધાયેલા છે. તો પછી આ કોઈક કોણ છે? જો હું કંપનીનો અધ્યક્ષ

હોઉં, તો મારી ઉપર કોઈ ન હોવું જોઈએ, બરાબર? ખોટું!

ચાણક્યએ કહ્યું હતું:

"માત્ર એ રાજા, જે આ રીતે વર્તે (રાજા માટે નક્કી થયેલા નિયમોને અનુસરે) તેને જ સ્વર્ગ મળે છે, અન્યથા નરક." (૩.૭.૩૮)

તેમના મુજબ દરેક રાજાને એક (લેખિત કે વણલખી) આચારસંહિતા અને ફરજો તથા જવાબદારીઓ અપાયેલી હોય છે અને તે નિભાવવી જ પડે છે.

જો રાજા આ સંહિતાને અનુસરે તો તે સારો નેતા બને છે અને તેણે નર્કથી ડરવાની જરૂર નથી. મૂળભૂત રીતે આ સૈદ્ધાંતિક કાબુની વાત છે. પરંતુ ખરેખર કોણ આપણા ઉપરી ઉપર ઉપરીપણું કરે છે? શું તે કોઈને જવાબદાર છે? જવાબ છે હા.

- **હિસ્સેદારોને:**

સામાન્ય રીતે એવું સમજવામાં આવે છે કે ટોચ પરની વ્યક્તિ માત્ર તેણે જેની પાસેથી પૈસા લીધા છે – જેમકે નાણા બાબતનો નિષ્ણાત અથવા ધિરધાર– ને જ જવાબ આપવા બંધાયેલ છે, જો કે આ આંશિક રીતે જ સાચું છે.

આધુનિક વ્યવસ્થાપન વિવરણ માત્ર શેરધારકોને જ નહીં, પરંતુ બધા હિસ્સેદારોને જવાબદાર થવામાં વિસ્તરી છે. એક હિસ્સેદાર માત્ર એ જ નથી જે શેર ધરાવે છે, પરંતુ કર્મચારીઓ, સામાન પહોંચાડનારાઓ તથા વ્યાપારમાંના બધા જ ભાગીદારો જેવા બીજા બધાં પણ છે.

- **સરકાર તથા સમાજ:**

દરેક કંપની ચોક્કસ નિયમોથી સંચાલિત થાય છે. તે કૉર્પોરેટ તથા કંપની કાયદાઓ દ્વારા સરકાર વડે વ્યાખ્યાયિત થયેલ તે ચોક્કસ દેશનો કાયદો પણ હોઈ શકે છે, તે ઉદ્યોગ મંડળોનો કાયદો પણ હોઈ શકે છે. જે સામાન્ય ધોરણો સ્થાપિત કરે છે. જે બધા સભ્યોએ અનુસરવા જોઈએ.

પરંતુ, વધુ અગત્યનું એ છે કે દરેક કંપની તે જે સમાજનો ભાગ છે તેને પણ જવાબદાર છે. આજે, ઘણા વ્યાપારોમાં કૉર્પોરેટ સોશિયલ રીસ્પોન્સીબીલીટી (સંસ્થાગત સામાજિક જવાબદારી)(સીએસઆર) એક ચાલકબળ છે. દરેક કંપનીએ સામાજિક રીતે જવાબદાર હોવું જરૂરી છે.

- **પોતાની જાતને:**

અચ્છા, એક વ્યક્તિએ બીજાને અનુસરવું ન જોઈએ. કોઈને સરકારની નીતિઓ, ઉદ્યોગોનાં ધોરણો અથવા પ્રવર્તતા સામાજિક નિયમો પણ ન ગમતા હોય. પરંતુ એક વ્યક્તિથી તમે ભાગી શકતા નથી, તે છે તમારી પોતાની જાત.

તમે હજી પણ તમારા માતા-પિતાને તથા તમારા શિક્ષકોને જવાબ આપવા બંધાયેલા છે. એક નેતાએ બીજા બધા કરતાં પણ વધારે પોતાની જાતને અહેવાલ આપવો જોઈએ. તો, તમારી જાતને આ પ્રશ્નો પૂછો અને હિસાબ લો – "શું મેં મારી ફરજ સારી રીતે નિભાવી છે?" "શું મારે જે કરવાનું છે તેને હું અનુસરું છું ખરો?"

આખરે તો, યાત્રાને અંતે તમે અને માત્ર તમે એકલા જ પાછળ રહો છો. અને જેમ બધા ધર્મો તથા પૂરાણો કહે છે, "આખરે, આ તમારી અને ભગવાન વચ્ચેની વાત છે."

૧૩
વ્યાપારમાં અર્થશાસ્ત્ર લાગુ કરવું

જ્યારે પણ હું અર્થશાસ્ત્ર પર તાલીમ બેઠક કરવાની દરખાસ્ત કરું છું, લોકોને પહેલો પ્રશ્ન પૂછતાં સાંભળું છું, "ચાણક્ય તથા અર્થશાસ્ત્ર ભૂતકાળમાં પ્રવર્તતા હતા, પરંતુ અર્થશાસ્ત્ર માં મારે માટે શું છે? તેના અભ્યાસથી મને શું ફાયદો થશે?"

ચાણક્યએ પોતે જ ફાયદાઓ વિશે કહ્યું છે:

"આ વિજ્ઞાન (અર્થશાસ્ત્રનું) (વ્યક્તિમાં) હોવાપણું લાવે છે તથા આધ્યાત્મિક સારપ, ભૌતિક કલ્યાણ તથા આનંદ જાળવી રાખે છે તથા અધ્યાત્મિક બુરાઈ, ભૌતિક ખોટ તથા તિરસ્કારનો નાશ કરે છે." (૧૫.૧.૭૨)

- **રક્ષવું તથા વિસ્તારવું:**

જો કોઈએ કશુંક પ્રાપ્ત કર્યું હોય, તો તેને રક્ષવું/સાચવવું પણ જોઈએ. જો તમે થોડાક લાખ રૂપિયા કમાયા હો તો તેને બચાવવા તથા સાચવવા જોઈએ. તમારે કોઈને તે ચોરી જવા દેવા ન જોઈએ. સાથોસાથ જ આપણે એ પણ વિચારવું જોઈએ કે આ લાખોના કેવી રીતે કરોડો કરવા. આ જગ્યાએ રોકાણ આયોજનનો પ્રવેશ થાય છે.

તેવી જ રીતે, અર્થશાસ્ત્ર નો અભ્યાસ વ્યક્તિને આધ્યાત્મિક સારપ, જેમકે ભૌતિક ફાયદાઓ (નાણાકીય તથા જીવનશૈલી)ની સાથે વ્યક્તિએ વિકસાવેલ આબરૂ તથા સદ્‌વર્તનને પૂરાં કરે છે તેમજ જાળવે પણ છે.

આ બધું પ્રાપ્ત કરવા ઉપરાંત અર્થશાસ્ત્ર આપણને આ બધાનો કેવી રીતે વિસ્તાર કરવો તથા સુધારો કરવો તે માટેની વ્યૂહરચના પણ આપે છે.

- **ખોટાંનો નાશ કરવો:**

માત્ર સારી વસ્તુનું રક્ષણ તથા વિસ્તાર કરવો તે જ પૂરતું નથી. વ્યક્તિએ દૂષણોનો નાશ પણ કરવો જોઈએ. આ એક દ્વિમાર્ગી શેરી છે. અર્થશાસ્ત્ર આળસુપણું તથા શિથિલતા જેવા આત્માના દૂષણોનો નાશ કરે છે.

તે સારા આયોજન તથા અમલીકરણની મદદથી ભૌતિક તથા આર્થિક ખોટનો નાશ કરવામાં પણ દદ કરે છે. સૌથી ઉત્તમ બાબત એ છે કે અર્થશાસ્ત્ર દ્વેષભાવનો નાશ કરવામાં પણ મદદરૂપ થાય છે. તમે જાણો છો, દ્વેષભાવ એ નકારાત્મક લાગણી છે, જે આત્મઘાતક છે.

સુવાક્ય આગળ વધે છે તેમ, "ગુસ્સે ભરાયેલો માણસ પ્રથમ પોતાનો વિનાશ કરે છે." લડાઈમાં પણ, વ્યક્તિએ દુશ્મનને માન આપવું જોઈએ અને માત્ર દ્વેષભાવને કારણે લડવું જોઈએ નહીં.

- **જ્ઞાનનો વિસ્તાર કરવો:**

અર્થશાસ્ત્ર ના અભ્યાસથી વ્યક્તિના જ્ઞાન તથા અનુભવમાં વધારો થાય છે. તમે પૂછશો, કેવી રીતે? ચાણક્યનો ગ્રંથ ભલે સૈદ્ધાંતિક હોય, પરંતુ તેનો અભ્યાસ કરતાં તે આપોઆપ જ રોજીંદી વ્યાપારી જિંદગીમાં વાસ્તવિક રીતે લાગુ થવામાં તબદીલ થઈ જાય છે – ડહાપણ મેળવવાનો ઉત્તમ માર્ગ.

તેનો સૌથી મહત્ત્વનો પાઠ એ છે કે વ્યક્તિ શીખવી ને શીખે છે. જેમકે પોતાના ડહાપણને બીજા સાથે વહેંચીને. માટે આમ કરવાનું ભૂલશો નહીં. કારણ કે તેણે જેમ તમને ટેકો આપ્યો હતો તેમજ તમારા સમોવડીયાને પણ ટેકો આપવામાં મદદ કરશે.

૧૪
વારસામાં મળેલી પેઢી

પહેલી પેઢીની વ્યક્તિઓ ઉદ્યોગસાહસિકો હોય છે અને પછી જેમણે પોતાનાં માતા-પિતાના સર્જનને વારસામાં મેળવ્યું હોય છે તેવા 'ધંધાદારીઓ' હોય છે. આ બનંનો કિસ્સાઓમાં જોવાનું એ છે કે તે વ્યક્તિ ધંધાને કેવી રીતે સંભાળે છે.

જ્યારે મોટાભાગનું કાર્ય માતા-પિતા વડે કરાઈ ચૂક્યું હોય છે, ત્યારે પણ ચાણક્યની 'મોઢામાં ચાંદીની ચમચી' સાથે જન્મેલ બાળક માટે સલાહ છે:

"વારસામાં મળેલ પ્રદેશના કિસ્સામાં, તેણે પિતાની ખામીઓને છાવરવી જોઈએ અને તેના ગુણોને દર્શાવવા જોઈએ." (૧૩.૫.૨૩)

બધી વેપારી પેઢીઓને વિવિધ હકારાત્મક પાસાંઓની સાથોસાથ જ અનિવાર્ય પણે નકારાત્મક બાબતો પણ હોય જ છે. ચાણક્ય વારસાગત રીતે લાભ મેળવનારને સલાહ આપતા કે, ધંધાનાં હકારાત્મક પાસાં તરફ જોવો અને જે નકારાત્મક બાબતો છે, તેને તમારી સકારાત્મકતાથી બદલો.

- **હકારાત્મક પાસાંને ઓળખવાં:**

જ્યાં સુધી વારસામાં મળેલ ધંધાને લાગે વળગે છે ત્યાં સુધી, આપણે જોઈએ છીએ કે

આગળની પેઢીએ શરૂઆત કરવી, વેંચાણ, માર્કેટ કબજે કરવી વગેરે જેવા સૌથી અઘરાં કાર્યો કર્યાં છે. તેઓ ખરેખર કપરા સમયમાંથી પસાર થયા હતા, જ્યારે મૂડી નહતી, નાણા પ્રવાહ અસ્થિર હતો, અને માળખાં તથા બીજી સગવડ જેવી પ્રાથમિક જરૂરિયાતો પણ પ્રાપ્ય ન હતી.

બોગદાના અંતે તેમને પ્રકાશ દેખાયો અને આખરે તેમણે પૈસા બનાવવાનું શરૂ કર્યું. પરંતુ, પૈસાથી પણ વધારે તો તેમનો જે પ્રારંભિક અનુભવ છે, તે અતિ મૂલ્યવાન વારસો છે. આ જ્ઞાન લોકોને ભૂલોનું પુનરાવર્તન કરતાં રોકશે.

- **નકારાત્મકતાને પ્રભાવહીન કરવી:**

શરૂઆતની પેઢીઓ જુદા સમયમાં જીવી હતી. ત્યારે માર્કેટની પરિસ્થિતિ જુદી હતી. આર્થિક પરિસ્થિતિ જુદી હતી. ત્યારે સરકારની નીતિઓ તથા માળખાઓ પણ અજોડ હતાં.

ટેકનોલોજીથી લઈને મુસાફરી તથા સંદેશવ્યવહાર સુદ્ધાં બધું જ ધીમું હતું. જોકે, નવી પેઢીના નેતાઓ ઉચ્ચ હોદ્દાઓ પર પહોંચવા માટે મથે છે તેથી આપણે આ પરિસ્થિતિનો અભ્યાસ કરવો જોઈએ. માત્ર ત્યારે જ આપણે ધંધાને એક નવા પરિપ્રેક્ષ્યથી જોઈ શકશું.

- **સકારાત્મક ફેરફાર બનો:**

નિર્ણયો કરવાની સત્તા મેળવ્યા પછી, વર્તમાન પદ્ધતિને ગંભીર ઝટકા આપ્યા વગર, ધીમેથી તમારી કંપનીને આગળનાં સ્તર તરફ ખસેડો. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો જરૂરી નવી પદ્ધતિઓ તથા પ્રક્રિયાઓ દાખલ કરો, પરંતુ તમારા ધંધાનો વિકાસ કરતી વખતે તમારા પહેલાંના ઘરાકો તથા કર્મચારીઓ સાથે સંબંધ જાળવી રાખીને આ મુજબ કરો.

મૂળભૂત રીતે, તમારે નવાયુગના એવા નેતા તરીકે બહાર આવવાનું છે કે જેના મૂળીયાં એ પારંપરિક મૂલ્યો સાથે જોડાયેલાં છે, જેના આધાર પર તમારા વડીલોએ ધંધો ઊભો કર્યો હતો.

અને છેવટે જ્યારે તમે તમારી નવી ક્ષમતામાં કાર્યનો આરંભ કરો, ત્યારે આ યાદ રાખો, “મારી પાસે જે છે, તે મને મારા પિતાની બક્ષીસ છે. મારી પાસે જે છે, તેની સાથે હું જે કરું છું તે મારા પિતાને મારી બક્ષીસ છે.”

૧૫
જન જાગૃતિ

ઇતિહાસે ફરી ફરીને સાબિત કર્યું છે કે લોકો તથા તેમના અભિપ્રાયોને બહુ લાંબા સમય સુધી દબાવી રાખી શકાતા નથી. મુંઝાયેલા લોકો કદાચ ખુલ્લી રીતે તેમના શાસકો સામે બળવો ન કરે, પરંતુ તેવું એક ચોક્કસ હદ સુધી જ બને. ત્યાર પછી એક હતાશા ઊભી થશે અને ક્રાંતિ ફાટી નીકળશે.

આધુનિક જમાનાની લોકશાહીમાં પણ આપણે જોઈએ છીએ કે જાહેર જાગૃતિ સરકાર

માટે ખતરનાક છે. એક વખત લોકો ધીરજ ખોઈ બેસે અને શેરીઓમાં ઉતરી આવે, પછી અતિ શક્તિશાળી શાસક પણ ભાંગી પડશે. આવા દેખાવો પછી કેટલાક કલંકિત મંત્રીઓ રાજીનામું આપવું પડ્યું હતું.

ચાણક્યએ આવી પરિસ્થિતિને કેમ દૂર રાખવી તે સ્પષ્ટ દર્શાવ્યું હતું.

"પ્રજાના આનંદમાં રાજાનો લાભ રહેલો છે અને પ્રજા માટે જે ફાયદાકારક છે, તેમાં તેનો પોતાનો ફાયદો છે." (૧.૧૯.૩૪)

જો એક નેતા તેના લોકોને ખુશ રાખી શકતો નથી અને તેને બદલે આખો વખત પોતાના લાભ વિશે વિચારે છે, તો તેનો અંત ચોક્કસ ગાદી પરથી ઉઠાડી મૂકીને લાવવામાં આવશે. ઉચ્ચ કક્ષાના રાજકારણીઓએ નાગરીકોના લોકપ્રિય અભિપ્રાયો સામે કેવી રીતે નમવું પડ્યું હતું અને તેમના હોદ્દાઓ છોડવા પડ્યા હતા તે જુઓ.

આ 'કામ કરો અથવા ચાલતા થાવ' એવું વાતાવરણ છે. લોકો બધુ સ્વીકારીને ચાલતા હતા તે દિવસો ગયા. લોકોએ પોતાનું શ્રેષ્ઠ કરવું પડે છે અને પરિણામો આપવાં પડે છે. જો તેમ ન થાય તો લોકોનો રોષ ભભૂકી ઊઠશે.

- **રાજકારણીઓ માટે:**

મારા મતે, રાજકારણીઓને એક વાત સીધી કહેવી જોઈએ. હવે પછી, તમે શિથિલ પદ્ધતિથી કામ કરવાનું ચાલુ રાખી શકો નહીં. તમારે વધુ સારી વ્યવસ્થાપન કુનેહ શીખવી જરૂરી છે.

અને આ વાંચતા હોય તેવા બધા રાજકારણીઓને એ કહેવાનું છે કે જો તમે હજુ પણ રાજકીય વ્યવસ્થાપન વિશે ન જાણતા હો તો એક રાજ્યનો વહીવટ કેમ કરાય તે વિશે અર્થશાસ્ત્ર માંથી શીખો.

- **નાગરિકો માટે:**

રાષ્ટ્રના માહિતગાર/સંસ્કારી નાગરિક બનો. જો તમારે કોઈ મુશ્કેલી હોય, અને તમે જોઈ શકો કે કંઈ થઈ શકતું નથી, તો તમે તમારાથી બનતું બધું જ કરો. લોકસમુદાય/સમાજ એ કોઈ પણ ક્રાંતિ માટેનું ઇંધણ છે. પરિણામ મળે ત્યાં સુધી મચ્યા રહો. લોકશાહીની શક્તિ અને તમારા કિંમતી મતનો ઉપયોગ કરો.

બધા નાગરિકો પાસે બે વસ્તુઓ છે – ફરજો તથા હક્કો. સૌ પ્રથમ તમે તમારી નાગરિક તરીકેની ફરજો નિભાવો, પછી તમારા હક્ક માગો. અને વધુ મહત્ત્વનું એ છે કે, તમે તે મેળવો તેની ખાતરી કરો.

- **યુવાનો માટે:**

હું નેતાગીરીની તાલીમના કાર્યક્રમનું સંચાલન કરવા માટે પૂના તથા નાસીકમાં હતો. મારા

સુખદ આશ્ચર્ય વચ્ચે મેં જોયું કે વધુ ને વધુ યુવાનો આ બેઠકમાં હાજર રહ્યા હતા. તેમાંના એકે મને પૂછ્યું, "સર, એક નવો રાજકીય પક્ષ કેમ શરૂ ન કરવો?"

મેં જવાબ આપ્યો, "વિચાર ઘણો સારો છે, પરંતુ તમારા વિચારને ક્રિયામાં ફેરવો." એ લઘુ બોધ ન હતો. ઉલટાનું, એક યુવાનની તેની શક્તિને સકારાત્મક રીતે આગળ વધારવાની શક્તિમાં મારો વિશ્વાસ હતો.

સ્વામિ ચિન્મયાનંદે કહ્યું છે તેમ, "યુવાનો નકામા નથી – તેમનો ઉપયોગ ઓછો કરાયો છે. યુવાનો બેદરકાર નથી, તેમની દરકાર ઓછી કરાઈ છે."

૧૬
સંપૂર્ણ સજાગતા

ભારતની કેન્દ્રિય જાગૃતિ સમિતિ(The Central Vigilance Commission) એ જાહેર કર્યું છે કે જુદાં જુદાં સરકારી તંત્રો તથા જાહેર એકમોએ દર વર્ષે 'જાગૃતિ સપ્તાહ' પાળવું. આ સપ્તાહને સરદાર વલ્લભભાઈ પટેલ – ભારતના લોહપુરુષ – ના જન્મદિવસ સાથે જોડવામાં આવ્યું છે.

આધુનિક ભારતનાં નિર્માણમાં સરદાર પટેલે રાજાઓનાં રાજ્યોને હંફાવીને તથા તેમને સફળતાપૂર્વક કેન્દ્રિય વહીવટ હેઠળ એકત્રિત કરીને ખૂબ મહત્ત્વની ભૂમિકા ભજવી હતી. ઈ.સ. પૂર્વે ૩જી સદીમાં કૌટિલ્ય વડે પણ આવું કરાયું હતું. તેણે ઘણા બધા રાજ્યોને તેના શિષ્ય ચંદ્રગુપ્ત મૌર્ય વડે ચલાવાતાં રાજ્યનાં કેન્દ્રિય વહિવટમાં એકત્રિત કર્યાં હતાં.

કૌટિલ્ય પદ્ધતિસરની જાગૃતિ – એક રાજ્યનાં તંત્રના વ્યવસ્થાપન માળખામાં એક અતિ અગત્યનું પરિમાણ – આપનાર પ્રથમ વ્યક્તિ હતા.

ઓક્સફોર્ડ ઇંગ્લીશ ડીક્ષનેરી 'વિજીલન્સ ' શબ્દની વ્યાખ્યા આ રીતે કરે છે. 'શક્ય જોખમ અથવા મુશ્કેલીઓ પર સાવધાનીપૂર્વક નજર રાખવી.' કૉર્પોરેટ દૃષ્ટિકોણ એક જ વિષયને કઈ રીતે જોવો તેને માટે બે અભિગમ આપે છે. વ્યક્તિએ પોતાની જાતને બહારના ભયોથી તેમજ આંતરિક ગેરવ્યવસ્થાથી રક્ષવી જોઈએ.

બાહ્ય સ્તરે એક તંત્રીએ હરીફાઈ તથા હસ્તગત કરી લેવા જેવા જોખમો વિશે સજાગ રહેવું જોઈએ. આને માટે તેની પાસે ખૂબ શક્તિશાળી સમાચાર નેટવર્ક હોવું જોઈએ. આજની મોટાભાગની કંપનીઓમાં માર્કેટના સમાચાર મેળવવા એ ખૂબ અગત્યની પ્રવૃત્તિ છે. મૂલ્યવાન માહિતી મેળવવા માટે ખાસ ટેકનોલોજી છે.

જોકે, 'આંતરિક રીતે' સજાગ હોવું એ વધારે અગત્યનું અને ખૂબ મુશ્કેલ છે. તંત્રની અંદરના પ્રશ્નોને સંભાળવા વધુ મુશ્કેલ હોય છે, કારણ કે આપણે આપણા પોતાના માણસો સાથે વ્યવહાર કરતા હોઈએ છીએ. એક સૈન્યનો કમાન્ડર લડવા માટે તથા સરહદ પરથી સૈન્યને હટાવવા સક્ષમ હશે, પરંતુ તેના પોતાના યુવાન દીકરાએ કરેલા બળવાને સંભાળવા સક્ષમ ન પણ હોય.

હિસાબો, ગ્રાહકોની આધારભૂત વિગતો તથા વ્યવસ્થાપન વ્યૂહરચનાઓ વિશેની મહત્ત્વની માહિતીઓ એક તંત્ર માટે ખૂબ કટોકટીભરી હોય છે. તેને લીક થવાથી રક્ષણ આપવું જરૂરી છે.

વ્યક્તિ આ કેવી રીતે કરે છે? અર્થશાસ્ત્ર આપણને આ પ્રશ્નને સંભાળવા વિશે માર્ગદર્શન આપે છે. કૌટિલ્ય કહે છે કે,

"માણસોના મગજ ચંચળ હોવાને કારણે, તેણે (નેતાએ) તેમનાં કામ પર સતત દેખરેખ રાખવી જોઈએ." (૨.૯.૩)

પોતાના તંત્રમાં બધા જ મહત્ત્વની વિગતો તેમજ પ્રવૃત્તિઓ સતત ચકાસતા રહેવું એ નેતાની પ્રાથમિક જવાબદારી છે. નેતાએ તેના કર્મચારીઓની હિલચાલ વિશે ખૂબ જાગ્રત રહેવું જોઈએ.

તેણે કર્મચારીઓને તેમના કામમાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કરેલા રાખવા માટે તેમને લક્ષ્યો તથા સમયમર્યાદા આપવી જોઈએ. બીજું, કે તેણે સતત તેમનાં કામને ચકાસતાં રહેવું જોઈએ.

આવું કેમ જરૂરી છે? કારણ કે માનવમન ખૂબ જ ચંચળ છે. જો સમયમર્યાદા તથા લક્ષ્ય ગોઠવી આપવામાં ન આવે તો આળસુપણામાં સરકી જવાનું કર્મચારીઓનું વલણ હોય છે. જો પૂરતી કડક સજાનો ભય ન હોય તો ભ્રષ્ટાચારના પ્રભાવમાં આવી જવાની પણ શક્યતા છે.

સોની કોર્પોરેશનના સ્થાપક આકીઓ મોરીટાએ કહ્યું છે તેમ, "હું માત્ર મારા કર્મચારીઓ સાથે જ નહીં પરંતુ કર્મચારીઓનાં મગજ/મન સાથે વ્યવહાર કરું છું." માટે ભ્રષ્ટાચાર અટકાવવા માટે તેમજ તે દરેક પાસેથી ઉત્પાદકતાની ખાતરી કરવા માટે કર્ચારીઓને તેમના મગજના સ્તરે સમજવા તે મહત્ત્વનું છે.

આમ જાગૃતિ એ આંતરિક તેમજ બાહ્ય બન્ને મોરચે સંપૂર્ણ સજાગતા છે.

૧૭
ઉદ્યોગ સાહસિકોને સલાહ

પોતાનો ધંધો શરૂ કરવો અને તેને ચલાવવો, ખાસ કરીને જ્યારે તમને ધંધાનો કોઈ આગલો અનુભવ ન હોય ત્યારે, એ સહેલું કામ નથી. પરંતુ એમ જ ઉદ્યોગસાહસિકો જન્મે છે. તેઓ એક વિચાર/ખ્યાલ તથા સફળ થવાનાં સ્વપ્ન સાથે શરૂઆત કરે છે. તેમાંના મોટાભાગના તેમણે કયો રસ્તો લેવો જરૂરી છે તે જાણતા હોતા નથી, પરંતુ તેમનો આત્મવિશ્વાસ તેમને આ બધા ઉતાર ચઢાવમાંથી અંતિમ પડાવ સુધી લઈ જાય છે. જ્યાં તેમના ખ્યાલો છેવટે આર્થિક સફળતામાં રૂપાંતર પામે છે.

એક ઉદ્યોગસાહસિકના જીવનમાં સૌથી કટોકટીભર્યો સમય ત્યારે આવે છે, જ્યારે તેણે તેના વિચારો સાથે થોડાક પ્રયોગો કરી લીધા હોય, અને ખૂબ બધો સંઘર્ષ કરી લીધો હોય, પરંતુ તેનાં ખીસ્સાં પૈસાથી ભરાયા ન હોય, હવે તે બેસીને વિમાસે છે કે શું ખોટું થયું? તેની નજીકનાં તથા વહાલાં બધાં જ એ સાબિત કરવાની તક લઈ લે છે કે આ રસ્તો લેવામાં તે ખોટો હતો.

કૌટિલ્ય કહે છે, થોભો, આ તબક્કે આ માનસિક છટકામાં ફસાવ નહીં.

"જે સતત ગ્રહોની સલાહ લે છે, તેવી મૂર્ખ વ્યક્તિ પાસેથી સંપત્તિ સરકી જશે, કારણ સંપત્તિ એ સંપત્તિનો ગ્રહ છે, તો ગ્રહો શું કરશે? સક્ષમ માણસો છેવટે સો અજમાયશ પછી ચોક્કસ સંપત્તિ સુરક્ષિત કરશે." (૯.૪.૨૬)

ધંધામાં તમારી છેલ્લી મોટી આર્થિક છલાંગ કદાચ આસપાસના કોઈ ખૂણામાં જ છુપાયેલી હોય, પરંતુ નિષ્ફળતાના આવા લાંબા સમય પછી નાસીપાસ થયેલાને નસીબ અને વિધાતા ખરેખર તેની તરફેણમાં છે કે નહીં તે નવાઈ લાગે તે પણ સ્વાભાવિક છે.

આ સમયે આપણે ભવિષ્યવેત્તાઓ, જ્યોતિષીઓ તથા હસ્તરેખા જોનારઓ તરફ વળીએ છીએ. તમે ઝોડીયાક, સૂર્ય તથા ગ્રહોની સંજ્ઞાઓની સલાહ લેવાનું શરૂ કરો છો, પરંતુ યાદ રાખો, તમારા સતત પ્રયત્નો જ બહાર નીકળવાનો એક માત્ર માર્ગ છે. ગ્રહોની સલાહ લેવાની જરૂર નથી. રાત્રીના આકાશમાં ચળકતાં બિંદુ જેવા લાગતા એ સળગતા વાયુનાં નિર્દોષ દેખાતા દડાઓ શું કરશે? સંપત્તિ પોતે જ બધી સંપત્તિનો તારો છે. તમે જે વિચારમાં માનો છો, તેમાં તમે પહેલેથી જ ઘણા પ્રયત્નો, સમય તથા પૈસા મૂકી ચૂક્યા છો. બસ, માત્ર એ પ્રમાણે કરવાનું ચાલુ રાખો.

સક્ષમ માણસ છેવટે આ આખા વિચારને એક હિસાબના આશ્ચર્યકારક સરવૈયામાં રૂપાંતર કરી દેશે. છેલ્લી છલાંગ કોઈ પણ રૂપમાં આવી શકે છે. – એક મોટો ઓર્ડર એક પાછો ફરેલો ઘરાક અથવા એક મોટો રોકાણકાર. પરંતુ વ્યક્તિએ ભલે સો વખત પસ્તાવું પડે તો પણ આ કસોટીમાંથી પસાર થવાનું ચાલુ રાખવું જોઈએ.

આ બીલ ગેટ્સ વડે અનુસરાયેલો રસ્તો છે. કોણે વિચાર્યું હતું કે તે આટલા ટૂંકા સમયમાં દુનિયાનો સૌથી શ્રીમંત માણસ બની જશે? આજ માર્ગ નારાયણ મૂર્તિ અથવા બીજા વિજયી સાહસિકોએ તેઓ સંપત્તિ નામની સફળતાને અડ્યા તે પહેલાં લીધો હતો.

આફ્રિકન અમેરિકન હેર કેર પ્રોડક્ટ્સની લોકપ્રિય શ્રેણી બનાવનાર તથા અમેરીકાની પ્રથમ કાળી મહિલા લખપતિ, મેડમ સી. જે. વોકરે કહ્યું છે કે, "મારે જ મારી પોતાની જિંદગી અને મારી પોતાની તક બનાવવી પડી હતી! પરંતુ મેં તે કર્યું! બેસીને તકના આવવાની રાહ ન જોવો. ઊભા થાવ અને તેને બનાવો."

૧૮
બહુવિધ કામ

મહાન તંત્રોની સફળતાની વાર્તા એક વ્યક્તિના સ્વપ્નો તથા ઇચ્છાથી શરૂ થાય છે. એક વખત આ સ્વપ્ન હકીકત બનવા માંડે એટલે નાનકડું ઝરણું એક વિશાળ વહેણ બની જાય છે.

જેમ જેમ તંત્ર વધતું જાય છે, કામ પણ વધે છે અને વધુને વધુ લોકો તેમાં જોડાય છે. એક માણસનાં સૈન્યને બદલે તે તેના પોતાના લેફ્ટેનન્ટ અને સિપાઈઓ સાથેનું પૂર્ણ રીતે સજ્જ સૈન્ય બની જાય છે. આખરે, સમગ્ર જૂથકાર્ય તંત્રને સફળતાનાં શિખર પર પહોંચાડવામાં મદદ કરે છે.

માટે નેતાની સફળતાની ચાવી કાર્યક્ષમ કાર્ય વહેંચણી/સોંપણીમાં પડેલી છે.

કાર્ય વહેંચણી શા માટે જરૂરી છે? ચાણક્ય કહે છે,

“એકી સાથે કામ હાથમાં લેવાતાં હોવાને કારણે. તેની વિવિધતા તથા ઘણાં જુદા જુદાં સ્થળોએથી કરવામાં આવતાં હોવાથી, તેને (નેતા) તેના (મંત્રીઓને) પણ જાણ થવા દીધા વગર મંત્રીઓ પાસે કરાવવું જોઈએ. જેથી સ્થળ અને સમયનો વ્યય ન થાય.” (૧.૯.૮)

કામની વહેંચણી નીચેનાં કારણોસર જરૂરી છે:

- **એકી સાથે કામ થઈ શકે છે:**

એક કાર્યાલયમાં જુદા જુદા વિભાગો એક જ સમયે એક સાથે કામ કરતા હોય છે. તેમાંના દરેક ચોક્કસ ક્ષેત્રમાં વિશિષ્ટતા ધરાવતા હોય છે. વેચાણ, હિસાબો, માર્કેટીંગ, એચ.આર., આર. એન્ડ ડી અને બીજી ઘણી પ્રક્રિયાઓ સતત ચાલ્યા કરે છે.

- **જુદાં જુદાં સ્થળોએ કામ થાય છે:**

આ અનેકવિધ કામો માત્ર જુદાં જુદાં લોકો વડે જ નહીં પરંતુ જુદાં જુદાં સ્થળો પરથી થઈ શકે છે. કેટલાંક કાર્યો કાર્યાલયની અંદરથી થાય છે, જ્યારે બીજાં ઘણાં કામો કાર્યાલયની બહારથી કરવામાં આવે છે. એક મોટાં તંત્રમાં કાર્ય જુદી જુદી શાખાઓમાં તથા જુદા જુદા દેશોમાં પણ થતાં હોય છે.

નિર્ણય કરવાના કામનું પણ વિકેન્દ્રિકરણ કરવું જોઈએ અને જુદા જુદા મેનેજરોને સોંપવું જોઈએ. આનાથી સમય તથા સ્થળના બચાવનો ફાયદો થાય છે. તેઓ કહે છે તેમ, “ધંધામાં – સમય જ પૈસો (કિંમતી) છે.” નિર્ણયમાં વિલંબ સમય અને તકની ખોટ તરફ દોરી જાય છે.

કાર્યક્ષમ કાર્યસોંપણી માટે થોડાં સૂચનો:

- **પસંદગી:**

સારા નિર્ણયકર્તાને મેનેજર અથવા વિભાગીય વડા બનાવવા જોઈએ. એક કાર્યક્ષમ મેનેજર નિર્ણય લેતી વખતે અટકી જતો નથી. તે ભૂલો કરી શકે છે, પરંતુ પોતાની જાતને સુધાર્યા પછી કાર્ય યોગ્ય ઝડપે આગળ વધે છે.

- **MIS ની ગોઠવણી:**

તંત્રના વડાએ અહેવાલ મેળવવાની સારી પદ્ધતિ ગોઠવવી જરૂરી છે. કૉર્પોરેટ ભાષામાં ટેકનીકલી તેને (મેનેજમેન્ટ ઇન્ફોર્મેશન સિસ્ટમ-**MIS**) વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ કહે છે. આને માટે ઘણા સોફ્ટવેર ટુલ્સ મળે છે, અથવા કોઈ તંત્ર પોતાના ઉપયોગ માટે તે બનાવી પણ શકે છે.

- **તાલીમ:**

નિર્ણયકર્તાઓ **MIS** નો ઉપયોગ કરીને બધી પ્રવૃત્તિઓનો અહેવાલ આપી શકે તે માટે તાલીમ પામેલા હોવા જોઈએ. આ તાલીમ એ ખાતરી આપે છે કે તંત્રમાંના બધા જ અહેવાલોનો કાર્યક્ષમ રીતે ઉપયોગ કરી શકાય છે. ઇન્ટરનેટ ક્રાંતિ થવાને કારણે વ્યક્તિ ગમે ત્યારે અને ગમે ત્યાં આ અહેવાલો મેળવી શકે છે. તે કિંમતની રીતે પણ અસરકારક છે.

- **કાબુ:**

નેતા રોજીંદા ધોરણે દરેક ક્ષેત્રના જુદા જુદા વિભાગો તથા ક્ષતિઓ વિશેની જાણકારી મેળવી શકે છે. એક સુઆયોજિત પદ્ધતિની મદદથી તે આખા તંત્ર પર કાબુ રાખી શકે છે.

આધુનિક વ્યવસ્થાપનના પિતા, પીટર ડ્રકરે એક વખત કહ્યું છે કે, “શરૂઆતમાં કાર્ય વહેંચણી સરળ નથી. તેનાથી અસલામતીની ભાવના આવે છે. જોકે, વ્યક્તિને એ પણ ખ્યાલ આવે છે, કે તે સ્વતંત્રતા તરફ દોરી જાય છે.”

૧૯
ખૂલ્લી નીતિ

એક તંત્રના નેતાએ ખૂબ જ સજાગ તથા જાગૃત રહેવું જોઈએ. તેને ખ્યાલ હોવો જોઈએ કે જુદા જુદા સ્ત્રોતો તરફથી ખોટી તથા ચાલાકીપૂર્ણ માહિતી પણ મળી શકે છે. તેણે તેના પોતાના વચેટિયા વિશે ખૂબ જ સાવધાન/સચેત હોવું જોઈએ.

ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપન માટે જુનિયર મેનેજર વચેટીયા હોય છે, જે રોજીંદા ધોરણે નીચલા કર્મચારીઓ સાથે વ્યવહાર કરે છે. આ વચેટીયાઓ નીચલા છેડે જે કાંઈ પણ બને તેના વિશે વરિષ્ઠોને અહેવાલ આપે છે.

જોકે, વચેટીયાઓ પર સંપૂર્ણપણે આધારિત રહેવું તે પણ જોખમી બની શકે. જો તેમના પર વધારે પડતા આધારિત થઈ જાવ તો તેઓ અહેવાલો બદલી શકે, ભ્રષ્ટાચારને પ્રોત્સાહન આપી શકે તથા મહત્ત્વની માહિતીઓ લીક પણ કરી શકે.

માટે, કૌટીલ્ય તંત્રમાં માત્ર સૌથી નીચલા સ્તરના લોકો માટે જ નહીં પરંતુ ઉચ્ચ સ્તરના વ્યવસ્થાપન માટે પણ ખુલ્લી નીતિ યોગ્ય હોવાની સલાહ આપે છે.

“તેણે (નેતાએ) કોઈ પણ કામ સંબંધે તેને મળવા માગતું હોય તેને માટે બેરોકટોક પ્રવેશની છૂટ આપવી જોઈએ.” (૧.૧૯.૨૬)

જો કોઈ પણ વ્યક્તિ તેનાં કામ સંબંધે તેના ઉપરી સાથે વાત કરવા ઇચ્છતી હોય, તો તેને પ્રોત્સાહિત કરવી જોઈએ. કારણ કે તે માહિતીની આપ-લે વચ્ચેના અંતરને ઘટાડવામાં મદદ કરે છે.

બેરોકટોક પ્રવેશ એટલે વચેટીયાઓ તમે કોને મળો છો, તથા કોની સાથે માહિતીની આપ-લે

કરો છો તેમાં રોકટોક કરી શકે કે તેના પર કાબુ રાખી શકે નહીં. ઘણાં તંત્રોમાં કોઈને કામ કરાવવું હોય તો મદદનીશો/સેક્રેટરીઓમાંથી પસાર થવું પડે છે. તમારા કામના ઉચ્ચાલન માટે સેક્રેટરીઓની જરૂર પડે છે. પરંતુ જે ક્ષણો તમે તેના પર આધારિત બની જાવ અને તેઓ તમારા વતી નિર્ણય લેવા માંડે કે તરત જ સાવધાન!

ખૂલ્લી નીતિના કેટલાક ફાયદાઓ:

- **પ્રત્યક્ષ માહિતી:**

ઘણા પદાધિકારીઓ, ખાસ કરીને વેચાણ અને માર્કેટીંગમાંથી, માર્કેટમાં તેમજ બહારની દુનિયા સાથે પ્રત્યક્ષ વ્યવહાર કરતા હોય છે. તેઓ કંપનીનાં આંખ અને કાન હોય છે. ઉપરી વ્યવસ્થાપન તેમની સાથે પ્રત્યક્ષ વાતચીત દ્વારા માર્કેટ તથા હરીફાઈની નસ પર આંગળી રાખી શકે છે.

- **બાહ્ય ધમકીઓનું નિવારણ:**

જ્યારે કર્મચારીઓને તેમને સાંભળવામાં આવે છે તેની ખાત્રી થાય પછી તેઓ ને (બહારના ટેકાની) મજૂર સંગઠનો કે રાજકીય પક્ષો જેવાની જરૂરી પડશે નહીં. તંત્ર માટે મોટા ભાગની બાહ્ય ધમકીઓ/ભયો તેમના પોતાના લોકોને લાગતી આંતરિક અસલામતીમાંથી ઊભી થતી હોય છે.

- **ઝડપી નિર્ણયો:**

જો પ્રશ્નો ઊભા થયા ભેગા જ ડામી દેવામાં આવે તો અગત્યના નિર્ણયોમાં મોડું થતું નથી. યોગ્ય સમયે લેવાયેલ નિર્ણયો મૂંઝવણો તથા ગેરસમજોને દૂર રાખે છે.

- **લાગણીનાં બંધન:**

જ્યારે નેતા – સામાન્ય રીતે પોતાનાં ઉદાહરણ વડે – એ સ્પષ્ટ કરે છે, કે કપરી પરિસ્થિતિમાં તેમજ જ્યારે ખૂશી વહેંચવાની હોય ત્યારે તે તેમની સાથે છે, ત્યારે હાથનીચેના કર્મચારીઓ તેમની સાથે લાગણી વડે જોડાયેલા હોવાનું અનુભવે છે. આવા નેતાની હાજરી જૂથમાં સલામતી તથા વિશ્વાસની લાગણી જન્માવે છે.

કોઈ એવું હોય જે તમારા પ્રશ્નોને સાંભળે, એ માણસની મૂળભૂત જરૂરીયાતોમાંની એક છે. કાર્યક્ષમ નેતાઓ આ માનસિક જરૂરિયાતો સમજે છે. માટે, સફળ નેતા હંમેશાં તેના જૂથ સાથે વાતચીત કરે છે, "તમારે જ્યારે મુશ્કેલી હશે, ત્યારે હું તમારી સાથે છું."

૨૦
વ્યાપારમાં નીતિ

ચાણક્ય તરીકે પણ જાણીતા કૌટિલ્ય વિશે બહુ મોટી ગેરસમજ છે. સામાન્ય રીતે લોકો માને છે કે તે બહુ જ ચાલાક અને લુચ્ચી વ્યક્તિ હતા. આ માત્ર માન્યતા છે.

તેમના શિષ્યોને રાજ્યનાં વ્યવસ્થાપનની તાલીમ આપતી વખતે એક સારા નેતા બનવા માટે સ્થિર તત્ત્વજ્ઞાન હોવાના મહત્ત્વ પર તેઓ ભાર મૂકતા હતા. સદ્વર્તન અને સદાચાર નેતાઓના અગ્રતાક્રમમાં ઉપરનું સ્થાન હતું. 'તાલીમના મુદ્દાઓ' નામનાં અર્થશાસ્ત્ર નાં પહેલાં જ પ્રકરણમાં તેઓ આધ્યાત્મિક પાયાનાં મહત્ત્વની રૂપરેખા દોરે છે.

આથી તેઓ અર્થશાસ્ત્ર માં કહે છે કે,

"તત્ત્વજ્ઞાનને બધા વિજ્ઞાનના તેજ (દીવાઓ), બધી ક્રિયાઓના માર્ગ (તથા) બધા કાયદાઓ (તથા ફરજો)ના ટેકા તરીકે હંમેશાં વિચારી શકાય છે." (૧.૩.૧૨)

કોઈપણ ધંધાના મૂળીયાં તેની અંતઃસ્થ મૂલ્ય પદ્ધતિ – તેના તત્ત્વજ્ઞાન-માં રહેલાં હોય છે. વ્યવસ્થાપનના પિતા પીટર ડ્રકર વડે પણ આ ચીંધી બતાવાયું હતું. તેમણે કહ્યું હતું, "નફો એ ધંધાની ઉપપેદાશ છે, તેનું મૂળ લક્ષ્ય નથી." ઉપરના સૂત્રમાં કૌટીલ્ય ધંધામાં સદ્વર્તનના મહત્ત્વનાં બારીક બીંદુઓને બહાર લાવે છે.

- **માર્ગદર્શન:**

એક તંત્રના સ્થાપકે ઘડેલી મૂલ્ય પદ્ધતિ તંત્ર માટે હંમેશાં માર્ગદર્શક બળ બની જાય છે. ભયંકર આપદા અથવા મુશ્કેલ સમયમાં પણ આ મૂલ્યો દિશા સૂચન કરતી દીવાદાંડી બની જાય છે. એક દીવાની માફક, તે અંધારામાં માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે.

- **નિર્ણયમાં સક્રિયતા:**

એક આયોજન ઘડતી વખતે પણ કેવી રીતે આગળ વધવું તે ધંધામાં હંમેશાં એક મોટો પ્રશ્ન રહ્યો છે. કાંતો વ્યક્તિ ઝડપી – છતાં ટૂંકો સમય ટકે એવાં સરળ રસ્તો લઈ શકે છે. અથવા તો ઓછો ખેડાયેલો રસ્તો લઈ શકે છે, જ્યાં સફળતા મોડી મળે છે, પરંતુ કાયમી હોય છે. માત્ર એક નીતિવાન વ્યક્તિ જ આ અઘરા નિર્ણયો સરળતાથી સંભાળી શકે છે.

- **નિયમને વળગી રહેવું:**

એક સારો ધંધાદારી માત્ર કાયદાથી ડરનારો નથી, પરંતુ કાયદા સાથે બંધાયેલો છે. તે બંધારણ વડે ગોઠવાયેલા જમીનના કાયદાને અનુસરે છે. સાથોસાથ જ તે કુદરતના ઊંચા વિશ્વવ્યાપક કાયદાને પણ સમજે છે. તેના વિચારો ખૂબ શક્તિશાળી બની જાય છે. આવો ધંધાદારી સમાજને પોતાનો ફાળો આપે છે તથા તેની સાથે જોડાયેલી બધી વ્યક્તિઓને માટે ઘણી આર્થિક સમૃદ્ધિ લાવે છે.

- **ફરજ બજાવવી:**

આવી વ્યક્તિ માટે હક્ક કરતાં ફરજની અગ્રતા છે. તે લીધા કરતાં વધુ આપવાનું તથા

વાપર્યા કરતાં વધુ ઉત્પાદન કરવાનું મહત્ત્વ સમજે છે. તેના કાર્યો તથા ફરજો દબાણથી પ્રભાવિત નથી હોતાં, પરંતુ ખૂશી તથા સેવામાંથી જન્મ્યાં હોય છે.

એક વખત એક ભારતીય કંપની જે ધંધામાં નીતિપૂર્ણ વર્તનમાં માને છે, તેની પાસેથી એક રાજકારણીએ મોટો પ્રકલ્પ છૂટો કરવા માટે નાની લાંચ માગી. પ્રકલ્પનાં કદની તુલનામાં રકમ ઘણી નાની હતી. જોકે તંત્રની ફિલોસોફીએ લાંચ આપવાને ટેકો આપ્યો નહીં. પરિણામ? તેમણે પ્રકલ્પ જ પડતો મૂક્યો. વળતર – આજે પણ તે દેશમાં સૌથી વધુ વિશ્વસનીય કંપની તરીકે ચાલુ છે.

કૌટિલ્યએ આવા ઉચ્ચ આધ્યાત્મિકતા વાળા નેતા તથા ધંધાદારીને રાજર્ષી કહ્યા હોત.

૨૧
હમણાં જ શરૂ કરો

વર્તમાન ભારતીય અર્થકારણ શ્રેષ્ઠ કામ કરી રહ્યું છે. વિદેશી રોકાણકારો ભારતમાં પૈસા ઠાલવી રહ્યા છે. નોકરીની તકો ખૂલી છે. નવો ધંધો શરૂ કરવો એ હવે શ્રિમંતો પૂરતું જ મર્યાદિત નથી.

આજના કૉર્પોરેટ દૃશ્યમાં તમે જે કાંઈ પણ કરવા ઇચ્છો, તેને માટે અનેકવિધ તકો છે, છતાં આપણે લોકોને નિરાશ, તણાવગ્રસ્ત અને તેમનાં ભવિષ્ય વિશે ચિંતા કરતા જોઈએ છીએ.

કૌટિલ્ય સૂચવે છે,

'એક વિચારવા લાયક બાબત મળી જાય, (તો) તેણે સમયને પસાર થવા દેવો જોઈએ નહીં.' (૧.૧૫.૪૫)

જે તમે હંમેશાથી કરવા ઇચ્છતા હતા, તે શરૂ કરવા માટે કોઈ સોનેરી ક્ષણની રાહ ન જોવો. પંડિતે કાઢેલું મુહૂર્ત કે પંચાંગમાં આવતી યોગ્ય તિથિ પણ શ્રેષ્ઠ સમય નથી. એ તો છે હમણાં અને અત્યારે જ!

એક બાબત વિશે વિચાર કરી લીધા પછી, તેના પર તાત્કાલિક જ કાર્ય શરૂ કરો. હંમેશાં યાદ રાખો કે હજાર માઇલની યાત્રા પહેલાં પગલાંથી શરૂ થાય છે.

કોઈપણ પ્રકલ્પ અથવા કાર્ય શરૂ કરતી વખતે અર્થશાસ્ત્ર માંથી થોડાંક સૂચનો મદદરૂપ થાય છે.

- **સ્વપ્રયત્નઃ**

જ્યારે કાંઈપણ શરૂ કરવાનું હોય, ત્યારે હંમેશાં પ્રશ્નો આવે છે. આ બિંદુ પર સૌથી વધારે તાકાત/શક્તિની જરૂર પડે છે. તમારી આળસને ખંખેરવા તમારે તમારી પોતાની જાતને પડકાર આપવો પડે છે. કામકાજ મોકૂફ ન રાખો. કામ શરૂ કરવાથી જ અડધું કામ થઈ જાય છે. બસ

શરૂ કરો!

- **આયોજન તૈયાર કરો:**

શરૂ કરવાનો અર્થ માત્ર ઉત્તેજિત થઈ જવું તેવો નથી. તમે કેવી રીતે તમારા લક્ષ્યને પહોંચશો, તેને માટે તમારી પાસે એક દિશા હોવી જરૂરી છે. એક કાગળનો ટુકડો લો (અથવા તમારા કોમ્પ્યુટરમાં એક નવી ફાઈલ ખોલો) અને મુદ્દાઓ નોંધી લો. તમારા વિચારોને આકાર આપો. તમે શું કરવા માગો છો તેની રૂપરેખા તૈયાર કરો. મનમાં અંત વિશેનાં વિચારથી શરૂઆત કરો.

- **નિષ્ણાતની સલાહ લો:**

તમારા વિચારો વાસ્તવિક હોવા વિશે તમને ખાતરી ન હોય, તો નિષ્ણાતની સલાહ લો. એવા કોઈકની મદદ લો, જે તમારા સ્વપ્નને વાસ્તવિક બનાવવામાં માર્ગદર્શન આપે. “આ વસ્તુ કામ નહીં કરે.” એમ કહે તેવા લોકો પાસે ન જવું તે ખૂબ મહત્ત્વનું છે. શરૂઆતના તબક્કે આવી નકારાત્મક ઊર્જા ટાળવી જોઈએ. તમે બાળકને જન્મ લેતા પહેલાં જ મારી નાખશો. તમારા સલાહકારે હકારાત્મક વલણ દર્શાવવું જોઈએ. અને તે પોતે પોતાનાં ક્ષેત્રમાં સફળ હોવા જોઈએ.

- **આયોજન ઉપર કામ કરો:**

બધું કહેવાઈ જાય ને થઈ જાય, પછી તમારે તમારા આયોજન પર કામ કરવું જોઈએ. તમારા આયોજનને સંપૂર્ણ બનાવવાના પ્રયત્ન પાછળ બહુ સમય ન ગાળો. આયોજનો તો આલેખનો છે, જો તેમને અમલીકરણની વાસ્તવિકતાની પાંખો આપવામાં આવે તો જ તે સફળ થાય છે. એક વખત તમે શરૂ કરશો એટલે મદદ અને જરૂરી સ્રોત સામેથી આવી મળશે. તમારા સ્વપ્નમાં જેમ તમે વધુ ને વધુ પ્રયત્નો મૂકવાનું ચાલુ રાખશો, તેમ તમે વધારે શીખશો. આગળ વધતાં તમે તમારા આયોજનમાં સુધારા કરી શકો છો.

જો કે તમે જે પ્રાપ્ત કરવા માટે શરૂ કર્યું છે, તે પૂરું કરવાનું અગત્યનું છે. તમે કેટલીક નવી વસ્તુઓ શરૂ કરી છે, તે મહત્વનું નથી. અગત્યનું એ છે કે, તેમાંની કેટલી તમે પૂરી કરી છે. તમે જે શરૂ કરો તેને પૂરું કરો. અને પૂરું કર્યાં પછી ફરી શરૂ કરો.

૨૨
નેતાને માટે જ્ઞાન

એક વખત સ્વામી વિવેકાનંદે ભાખેલું કે ભારત તેના જ્ઞાનને આધારે ઊંચે આવશે. ખરેખર, જ્ઞાન એ આપણા દેશની સૌથી મહાન જણસ બની ગઈ છે. જેમ જેમ વધારે ને વધારે પ્રકલ્પો ભારતમાં મોકલવામાં આવે છે, આપણે આપણા જ્ઞાનના પ્રાબલ્ય પર વધુ ધ્યાન આપવું જોઈએ.

એ KPO (નૉલેજ પ્રોસેસ આઉટસોર્સીંગ) હોય કે R & D (સંશોધન અને વિકાસ) ભારતને તેના અડધીયા કરતાં ઘણો વધારે ફાયદો છે.

જોકે, આ જ્ઞાન માત્ર ટોચની બી-સ્કૂલોમાંથી બુદ્ધિશાળી વ્યવસ્થાપકોને લેવા પૂરતું મર્યાદિત હોઈ શકે નહીં. તંત્રના નેતા અથવા ચીફ એક્ઝીક્યુટીવ ઑફિસર (CEO) ને જ જ્ઞાન શોધનાર હોવા જોઈએ.

કૌટિલ્ય સલાહ આપે છે કે,

"કેફમાં અંધ બનેલા અને કેફવાળા મહાવતવાળા હાથી જેમ (તેનાં રસ્તામાં) જે જોવે તેને કચડી નાખે છે, તેમ જે રાજાને વિજ્ઞાનની આંખો નથી, અને (આથી) અંધ છે, તે નાગરીકો તથા દેશના લોકોના વિનાશ માટે ઊભો થયો છે." (૧.૧૪.૭)

એક તંત્રનો CEO સત્તાનું સ્થાન ધરાવે છે અને તે આદેશકર્તા તથા નિર્ણયકર્તા છે. જો કે, જો તે માત્ર તેની સત્તા તથા હોદ્દાના મદમાં ચૂર થઈ જાય, તો તેને પોતાની ખુરશી ગુમાવતાં ચોક્કસ બહુ વાર નહીં લાગે, અને કદાચ તે તંત્રનો પોતાનો જ વિનાશ કરશે.

અહીં જ આપણને જ્ઞાન ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવા વિશે ચાણક્યની સલાહની જરૂર છે. એક નેતાએ તેના તંત્રને જ્ઞાનનું તંત્ર બનાવવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ. પરંતુ, તેણે પોતાનાથી શરૂઆત કરવી જોઈએ.

અર્થશાસ્ત્ર આના પર થોડી સલાહ આપે છે:

- **વધુ માહિતી એકઠી કરો:**

CEO ની પોતાની માહિતી એકઠી કરવાની પદ્ધતિ યોગ્ય હોવી જોઈએ. તેને જોઈતી માહિતી તેને વિચારોની ઝડપે મળવી જોઈએ. ઝડપથી માહિતી એકઠી કરવા માટે તેણે ટેક્નાલોજીનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ. પરંતુ હંમેશાં યાદ રાખો – માહિતી એટલે જ્ઞાન નહીં.

- **મેળવેલી માહિતીનો અભ્યાસ કરો:**

એક નેતા માટે તેણે એકઠી કરેલી માહિતીનો અભ્યાસ તથા વિશ્લેષણ કરવાનું બહુ મહત્ત્વ છે. તેણે દિવસનો ઓછામાં ઓછો એક કલાક પુસ્તકો વાંચવામાં તથા કશુંક નવું શીખવામાં વાપરવો જોઈએ. તેણે અઠવાડિયામાં એકાદ વખત જુદા જુદા ક્ષેત્રોના નિષ્ણાતોને મળવું જોઈએ.

- **પ્રયોગો:**

CEO જે શીખ્યા હોય, તે તંત્રમાં લાગુ કરવું જોઈએ. એક નવી પદ્ધતિ અજમાવવી, એક નવી ટેક્નૉલોજીમાં રોકાણ કરવું. પગલાં લો. જોખમોની ગણતરી કરો. બજેટનો એક ભાગ સંશોધનો તથા વિકાસને ફાળવવો જોઈએ.

- **તાલીમ:**

ત્યાર પછી, તેણે તેના કર્મચારીઓ તેમજ જૂથના સભ્યોને નવાં જ્ઞાન વિશે તાલીમ આપવી જોઈએ. કોઈ નેતાએ ડરવું ન જોઈએ કે જો તેના હાથ નીચેનાઓ તેના કરતાં વધુ સારા થઈ જશે, તો તે પોતાનો હોદ્દો તથા સત્તા ગુમાવી બેસશે. એ તો માત્ર અસલામતી તથા અહંકાર દર્શાવે છે. તમારા હાથ નીચેનાઓ સાથે જ્ઞાન વહેંચતા તથા વિશ્વાસ મૂકતાં શીખો.

આજે આપણને વધુને વધુ જ્ઞાન-લક્ષી CEO ની જરૂર છે. રવીન્દ્રનાથ ટાગોરે ગીતાંજલીમાં લખ્યું છે તેમ,

"જ્યાં મનમાં ડર નથી, અને સર ઉન્નત છે,

જ્યાં જ્ઞાન મુક્ત છે...

હે પિતા, આવા સ્વતંત્રના સ્વર્ગમાં મારા દેશને જાવા દો...."

૨૩
નિર્ણય લેવો

એક નેતા બનવા માટે તમારે નેતાની જેમ વિચારવું જોઈએ. એક સારા નેતામાં કયા ગુણો હોવા જોઈએ તેનું અવલોકન કરો અને પછી તેની ટેવ પાડવાનું શરૂ કરો. એક નેતાના સારા ગુણોમાંનો એક છે નિર્ણાયકતા.

ચાણક્ય કહે છે,

"તેણે તાકીદની દરેક બાબતને (તરત જ) સાંભળવી જોઈએ, અને બાજુ પર મૂકવી જોઈએ નહીં. મોકૂફ રાખેલું (કામ) ગોઠવવું મુશ્કેલ અથવા અશક્ય પણ બને છે." (૧.૧૯.૩૦)

એવાં ઘણાં કાર્યો હોય છે, જે નેતાની અંતિમ મંજૂરી વગર આગળ વધી શકે નહીં. આમ, ચાણક્ય કહે છે કે, જો તેના હાથ નીચે કામ કરતી વ્યક્તિ કોઈ તાકીદનું કામ લઈને આવે, તો તેણે તરત જ તેને સાંભળવી જોઈએ. જો તે નિર્ણય લેવાનું મોકૂફ રાખે, તો દબાણ વધતું જાય છે અને પછી પરિસ્થિતિ કાબુ બહાર ચાલી જાય છે.

એક નેતા ઝડપથી વિચારી શકનાર, ઝડપથી નિર્ણય કરનાર તથા ઝડપથી અમલ કરનાર હોવો જોઈએ. તેની પાસે નકામો સમય નથી. વિશ્લેષણ કરવું એ સારું છે. પરંતુ આગળ વધવું એ વધુ મહત્ત્વનું છે.

એક વ્યક્તિ સારી નિર્ણયકર્તા કેવી રીતે બની શકે?

- **ભૂલ થવાથી ડરો નહીં:**

એક મુલાકાતમાં એક CEO ને તેની સફળતાના રહસ્ય વિશે પૂછવામાં આવ્યું. તેણે જવાબ આપ્યો, "સમયસર નિર્ણય લેવાને કારણે આ બની શક્યું." તેને પૂછવામાં આવ્યું, "તમારો

નિર્ણય સાચો છે તેવું તમે કેવી રીતે માનો છો?" CEO એ વળતો પ્રહાર કર્યો, "ખોટા નિર્ણયો લઈને."

દરેક બાળકે ચાલતાં તથા દોડવાનું શીખતી વખતે પડવું પડે છે. ભૂલ કરવાથી ડરો નહીં. પરંતુ આ ભૂલમાંથી શીખવું એ અગત્યનું છે. સાથોસાથ નિરંતર ભૂલો પણ કર્યા ન કરો.

- **સમયગાળો નક્કી કરવો:**

જ્યારે તમે એક કાર્ય અથવા પ્રકલ્પ વિશે આયોજન કરતા હો, ત્યારે જુદી જુદી શક્યતાઓ વિશે વિચારવા માટે તમારી જાતને પૂરતો સમય આપો. પરંતુ એક સમયગાળો પણ નક્કી રાખવો જોઈએ. જ્યારે તમારે કંઈક પગલું ભરવું જોઈએ. ત્યારે જ અનુમાન વાસ્તવિક બનશે.

- **બીજાને નિર્ણય લેવા માટે પ્રોત્સાહિત કરો:**

જ્યારે એક જ માણસ પર બધો આધાર હોય, ત્યારે કામ અટકી પડે છે. નાના નિર્ણયો તમારા હાથ નીચેના માણસોને સોંપતા શીખો. તમારું તંત્ર એક સ્વ-વ્યવસ્થિત યાંત્રિકતા બનવું જોઈએ. બીજાને જવાબદાર બનવાની તાલીમ આપો. તમારે તો ઉચ્ચ સ્તરની મહત્ત્વની બાબતો સાથે જ વ્યવહાર કરવો જોઈએ.

રમત ખેલાડી કરતાં મોટી હોવી જોઈએ. તંત્ર કર્મચારીઓ કરતાં મોટું હોવું જોઈએ. હેતુ તમારા અને મારા કરતાં મોટો હોવો જોઈએ.

૨૪
આધ્યાત્મિક બાજુ

અત્યારના દિવસોમાં એક તંત્રના ઉપરી અથવા વડા ઉપર સમાજના મહત્ત્વના હિસ્સેદાર હોવાને કારણે વધારાની જવાબદારી હોય છે.

આખરે તો, આધુનિક ધંધાદારી રોજગાર પૂરો પાડે છે, સરકાર માટે આવક ઊભી કરે છે અને સામાજિક હિસ્સેદારી ધરાવે છે. જો એક તંત્રના વડા યોગ્ય વલણ સાથે કામ કરે તો રાજા (નેતા)ને આલોકમાં જ નહીં પરંતુ પરલોકમાં પણ તેના લાભનો અનુભવ થાય છે.

ચાણક્ય કહે છે,

"જે રાજા તેની પોતાની ફરજ બજાવતાં તેની પ્રજાનું કાયદા અનુસાર રક્ષણ કરે છે. તેને સ્વર્ગ મળે છે. જે રક્ષણ નથી કરતો. અથવા અન્યાયી સજા થોપે છે તેની પરિસ્થિતિ આનાથી વિપરીત થાય છે." (૩.૯.૪૧)

હવે, મહેરબાની કરીને યાદ રાખો કે ચાણક્યના કહેવાનો અર્થ શબ્દશઃ સ્વર્ગ કે નર્ક ન હતો. આ બન્ને મનનાં વલણ છે. જ્યારે તમે ખુશ તથા સંતુષ્ટ હો, તો એ માનસસિકિ સ્થિતિ એટલે

સ્વર્ગ છે. જ્યારે તણાવ, દબાણ, સંદિગ્ધતા વગેરે કોઈપણ માણસ માટે નર્ક સમાન છે.

તો આપણે આપણાં કાર્ય સ્થળને કેવી રીતે સ્વર્ગમાં બદલી શકીએ?

- **તમારું પોતાનું કામ સારી રીતે કરો:**

એક નેતાની મુખ્ય ફરજ તેના હાથ નીચેના માણસોને રક્ષવાની તથા તેની સંભાળ લેવાની છે. 'મારી પ્રાપ્તિ' વિશે વિચારવાને બદલે તેણે 'આપણી પ્રાપ્તિ' વિશે વિચારવું જોઈએ. આ એવું વલણ છે, જે કોઈ બીઝનેસ સ્કૂલ શીખવી ન શકે. તે જવાબદારી તથા સમર્પિતતાની ભાવનામાંથી આવે છે. મહાન નેતાઓના ખભા મજબૂત હોય છે અને હૃદય વિશાળ હોય છે. જેમ જેમ તમે આની ટેવ પાડતા જશો, તમને યુગો જૂની કહેવત 'કામ એ જ પ્રાર્થના/ ઉપાસના છે'ના ઊંડાણનો ખ્યાલ આવશે.

- **ભૂમિના કાયદાને માન આપો:**

તમારી ફરજની પ્રક્રિયામાં, કાયદાને વફાદાર રહો. સરકારના નિયમો તથા તેની નીતિઓનું યોગ્યતાપૂર્વક પાલન થવું જોઈએ. કોઈ પણ ગેરકાયદેસર કામ કોઈ પણ વ્યક્તિને સંતોષ આપી શકે નહીં. તે માત્ર તમને અસલામત બનાવે છે. યાદ રાખો, ઘણાં તંત્રોએ ગેરકાયદે કામમાં ફસાઈને પોતાનો વિનાશ કર્યો છે. તમારા કરવેરા ચૂકવો અને એવી કંપની બનાવો જે સામાજિક વિકાસમાં પણ ભાગ ભજવતી હોય. કુદરતના નિયમોને પણ સમજો. જીંદગીને માણો પરંતુ કશામાં વધારે પડતા ડૂબી ન જાવ. સમતોલનની ભાવના જાળવવી જરૂરી છે.

- **નિષ્પક્ષ બનો:**

એક નેતા તરીકે તમે પોતે જ એક કાયદો છો. જો કાંઈ વિખવાદ થાય, તો તમારી પ્રજા (કર્મચારીઓ) ન્યાય માગવા તમારી પાસે આવશે. આવા સમયે, તમારી નીતિમયતા પ્રશ્નને નિષ્પક્ષ અને યોગ્ય પદ્ધતિથી ઉકેલવામાં મદદ કરશે. અર્થશાસ્ત્ર માં ચાણક્યએ કહ્યું છે, જે રાજા સજા કરવામાં કડક હોય, તે ત્રાસદાયક બને છે. જે વધારે પડતો નબળો હોય, તેને કોઈ ગણતું નથી. જોકે, જે રાજા માત્ર સળીયો ઉગામે (સજાનો ડર દેખાડે) તેને આદરમાન અપાય છે.

આ કળા વિકસાવવી જોઈએ.

જૂના દિવસોમાં રાજાને ભગવાન સમાન ગણાતા. હકીકતમાં એક ભારતીય ઉક્તિ છે."રાજા પ્રત્યક્ષ દેવતા" જેનો અર્થ થાય છે, સારો રાજા પોતે જ ભગવાન છે. આથી, બધા વ્યાપારી નેતાઓ પોતાની મેળે જ તેમની કંપનીઓમાં સ્વર્ગ અથવા નર્ક બનાવી શકે છે.

૨૫
ઝીણવટભરી દૃષ્ટિ

કોઈપણ ધંધાના વિકાસને સમજવો, એ પોતે જ એક સુંદર અભ્યાસ છે. મોટાભાગની સંસ્થાઓ સામાન્ય રીતે એક વ્યક્તિના સ્વપ્ન સાથે શરૂ થાય છે. પછી, સરખા વિચારવાળા લોકો હિસ્સેદાર તરીકે જોડાય છે અને ટેકો પૂરો પાડે છે.

પછીનાં પગલું આ દૃષ્ટિમાં લોકોનાં જૂથને સામેલ કરે છે તથા છેવટે ક્રમેક્રમે એ પછી એક મોટી સંસ્થા વિસ્તરે છે.

જ્યારે એક કંપની વેચાણ અને આવકની રીતે વિકસતી જાય છે, તેના સોદા/ લેવડદેવડની સંખ્યા પણ વિકસે છે.હવે, આ એવી બાબત છે, કે નેતાઓ તથા સ્થાપકો ને વધુ મોટાં દૃશ્યો તરફ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાનું હોવાને કારણે, આના પર નજર રાખવાનો સમય ન હોય.

આવા સમયે, આપણને બધા વ્યવહાર તથા પ્રવૃત્તિમાં પણ વિગતવાર નજર રાખી શકે તેવા જુદા જુદા વિભાગના નિરીક્ષકોની જરૂર પડે છે.

કરીયાણાની દુકાનના નિરીક્ષકને ચાણક્ય વડે અપાયેલી સલાહ, એક મોટી સંસ્થા માટે સૂક્ષ્મ-વ્યવસ્થાપન કેટલું મહત્ત્વનું છે તેની સમજ આપે છે.

ચાણક્ય કહે છે,

“જ્યારે અનાજનું વજન કરાય, દબાય અથવા તળાય અને જ્યારે તેને પલાળાય, સુકવાય અથવા રંધાય ત્યારે તેમાં વધારો થાય છે કે ઘટાડો તે તેણે જાતે જ જોવું જોઈએ.” (૨.૧૫.૨૪)

આથી, દરેક નાનાં કામ માટે, તેનાં નિરીક્ષણ તથા દેખરેખ માટે યોગ્ય પદ્ધતિ હોવી જોઈએ. અને, કારણ કે માત્ર આ પદ્ધતિ મદદરૂપ ન થઈ શકે, વિભાગના એક નેતાના ગુણો ૪૭ વડાએ પણ અંગત રીતે વિગતો તપાસવી જોઈએ.

હવે વિભાગના વડા (HOD) આ કેવી રીતે કરી શકે? કેટલાંક સૂચનો:

- **એક પદ્ધતિ બનાવો:**

પહેલાં તો લેવડદેવડની નિયમિત નોંધ કરવા માટેની પદ્ધતિ વિકસાવો. એક પદ્ધતિ બનાવવા માટે શું જાણવું જરૂરી છે, તેની સૂચી બનાવવી તે પ્રથમ પગલું છે. પહેલા જ દિવસે સંપૂર્ણ પદ્ધતિ બનાવી નાખવાનો પ્રયત્ન કરશો નહીં. એક સમયે એક જ પગલું લો. માત્ર એક નોટબૂક અથવા એક સાદી Excel ફાઈલ પણ તમારી પદ્ધતિ હોઈ શકે છે. તમારી જરૂરીયાત વધતી જાય. તેમ તમે વધુ સારા સોફ્ટવેર કાર્યક્રમો, અથવા ERP કાર્યક્રમમાં પણ રોકાણ કરી શકો છો, પરંતુ સર્વપ્રથમ તમે જ્યાં છો, ત્યાંથી જ શરૂ કરો.

- **રોજિંદી દેખરેખ:**

માત્ર પદ્ધતિ બનાવવી તેટલું જ પૂરતું નથી. તમારે પદ્ધતિ પર કાબુ પણ રાખવો પડે. એક વ્યક્તિ છેક ઉપરથી દેખરેખ ન રાખે, ત્યાં સુધી કોઈ પણ પદ્ધતિ પૂર્ણ બનતી નથી. આથી, બીજું પગલું રોજીંદા તથા નિયમિત નિરિક્ષણની વ્યવસ્થા કરવાનું છે. શરૂઆતના તબક્કાઓમાં, તમારી પદ્ધતિઓ કામ કરે છે કે નહીં તે સમજવા માટે તમારે વધારે સમય આપવો પડશે. પછી એક

વખત પદ્ધતિ પર તમારી પકડ બેસી જાય, પછી સમયાંતરે દેખરેખ રાખતા રહો.

- **ઓચિંતી તપાસ કરો:**

લોકોને પોતાના પગ પર રાખવાનો/દોડતા રાખવાનો આ શ્રેષ્ઠ માર્ગ છે અને વર્ષોથી રહ્યો છે. આ પદ્ધતિ માત્ર કંપનીઓ માટે જ નથી. પરંતુ જ્યાંર તમારે લોકોનાં જૂથને દોરવાનું છે. તેવી તમામ જગ્યાઓ તથા શાળાઓ, ઘરો વગેરે માટે પણ છે.

હંમેશાં યાદ રાખો કે તમે સંપૂર્ણપણે જીતી ન જાવ ત્યાં સુધી રમતને ક્યારેય છોડી દેશો નહીં. માટે, જીત હાંસલ કરવા માટે તમારા માપદંડો નક્કી કરો. રમતમાં ચાલુ રહેવાનો શ્રેષ્ઠ માર્ગ છે, ઊંચા લક્ષ્યો ગોઠવતા જાવ.

૨૬
સક્રિય/ખંતિલા બનવું

તમે કોઈ પણ કાર્ય શરૂ કરો તે સમયે તમે આશાવાદી હો, એ પહેલી જરૂરિયાત છે. જો તે વલણમાં તમે યોગ્ય પ્રમાણમાં ગતિશીલતા તથા શક્તિ ભેળવો તો તમે સફળ થવા માટે જ છો.

દુનિયામાં બધા “પ્રેરક વ્યાખ્યાતાઓ”નું ખૂબ સ્વાગત થાય છે. તેની પાછળ બીજું કયું કારણ છે? એ તેમની કાર્યશાળા છે જે બહુ નબળું અનુભવતી વ્યક્તિને સમાજના ઉત્સાહી હિસ્સેદારમાં તબદીલ કરે છે.

ચાણક્ય અર્થશાસ્ત્ર માં પણ આવાજ ગુણો દર્શાવે છે.

“બહાદુરી, રોષ, ઝડપ તથા દક્ષતા – આ બધા શક્તિના ગુણો છે.” (૬.૧.૫)

એક જ વાક્યમાં ચાણક્ય આપણને ઉત્સાહીપણા ઉપરાંત શક્તિ પણ કેટલી મહત્ત્વની છે, તે કહે છે. ઉપરના શ્લોકમાં શક્તિનો શું અર્થ છે, તે આપણને સમજાવવા માટે તેઓ ઊંડી વિગતમાં ઊતર્યા છે.

આ મુદ્દાઓ નેતાગીરીના ગુણો પણ છે, જે કોઈ પણ વ્યક્તિ જે માત્ર કૉર્પોરેટ જગતમાં જ નહીં, પરંતુ જીવનમાં પણ સફળ થવાની મનોકામના ધરાવે છે.

- **બહાદુરી:**

શાબ્દિક અર્થ અનુસાર કહીએ તો બહાદુરી એટલે, “કશુંક બીક લાગે તેવાનો અથવા ન ગમે તેવાંનો હિંમતપૂર્વક સામનો કરવો.” એક બહાદુર વ્યક્તિ જીવનની દુઃખદ ઘટનાઓનો મજબૂત હૃદય તથા આગળ વધવાના પ્રચંડ મનોબળ સાથે સામનો કરવા તૈયાર હોય છે.

તે તેના લક્ષ્યના રસ્તામાં આવતા પડકારો સામે લડવા તથા જીતવા માટે તૈયાર હોય છે. અર્થશાસ્ત્ર તેમજ બધા ભારતીય પુરાણો દ્વારા વર્ણવાયેલા યોદ્ધાઓ – ક્ષત્રિયોનો પણ આ ખૂબ

મહત્ત્વનો ગુણ છે.

- **રોષ/ક્રોધ:**

રોષ એટલે ગુસ્સો, તિરસ્કાર અને હા, કડવાશ પણ. આ કદાચ નકારાત્મક પણ લાગે. જોકે એમ સમજો કે, આપણી વર્તમાન અવસ્થા/દરજ્જાથી થોડાક અસંતુષ્ટ હોવું એ આપણને જીવનમાં તેનાથી પણ મોટી વસ્તુઓ પ્રાપ્ત કરવા તરફ ધક્કો મારશે.

માટે, નાનું વિચારવા બદલ તમારી જાત પર ગુસ્સો કરો. નીચી માનસિકતા તથા અધમ મૂલ્યો, જેને આપણે પોષીએ છીએ, તેને ધિક્કારો. આપણે જે આરામદાયક પ્રદેશમાં પ્રવેશીએ છીએ તેના વિશે કડવા બનો.

તમારી જાતને પછીનાં સ્તર પર ધકેલો. આ હકારાત્મક નકારાત્મકતા તમારી જિંદગીને રસપ્રદ બનાવે છે.

- **ઝડપ:**

સમય એ સફળતા માટેની મહત્ત્વની સામગ્રી છે. જે વ્યક્તિ સફળ બનવાની મનોકામના ધરાવે છે, તેણે નિર્ણયો કરવામાં ઝડપી અને ચપળ થવું જરૂરી છે.

એક વખત જ્યારે એક નેતાને ઝડપથી નિર્ણય લેવાની કુનેહ કેવી રીતે વિકસાવાય તેમ પૂછાયું, તો તેમણે જવાબ આપ્યો, "એવા લોકોની આસપાસ રહો, જે ભૂલો કરવાથી ડરતા ન હોય." માટે બની શકે તેટલી ઝડપથી જિંદગીમાં આગળ વધો.

- **દક્ષતા:**

અહીં, તેનો અર્થ થાય છે. અપનાવવાની અને ચાલુ રાખવાની ક્ષમતા. આ પ્રખ્યાત ઉક્તિ વડે તે ઉત્તમ રીતે વર્ણવાયું છે. જ્યારે આગળ વધવાનું મુશ્કેલ બને છે, ત્યારે મુશ્કેલી આગળ વધે છે. આપણે બધા મુસાફરી શરૂ કરીએ છીએ, પરંતુ માત્ર થોડાક જ ફેરફારને અપનાવે છે અને મુશ્કેલીઓમાંથી પાર પડે છે.

સ્વામી ચિન્મયાનંદે કહ્યું છે, "લોકો ત્રણ પ્રકારના હોય છે – પહેલા, જેઓ અડચણના ભયે કામ શરૂ જ નથી કરતા, બીજા, જેઓ શરૂ તો કરે છે, પરંતુ અડચણનો સામનો કરતી વખતે અટકી જાય છે અને ત્રીજા એ છે, જે અડચણ આવવા છતાં કામ કરે છે અને તેમાંથી પાર ઉતરે છે."

હવે તમે જ નક્કી કરો, તમે કેવા પ્રકારની વ્યક્તિ છો.

૨૭
તમે જે વારસામાં મેળવો તેને સુધારો

એક ઉદ્યોગસાસહિકને એક વખત તેના માર્ગદર્શકે કહ્યું, "જ્યારે તું ધંધો શરૂ કરીશ, તારે ખૂબ સંઘર્ષ કરવો પડશે. અને છેવટે તું જે સફળતા મેળવીશ તેનો આનંદ તને નહીં, તારા બાળકોને મળશે!"

દરેક પેઢી તેમના પૂર્વજોના સંઘર્ષમાંથી ફાયદો મેળવે છે, જોકે તે માણસની માનસિકતાને આભારી છે, કે આપણું વલણ હંમેશાં શું સાચું કરાયું છે તે વિચારવાને બદલે શું ખોટું કરાયું છે તે જ હંમેશાં વિચારવાનું જ હોય છે.

આ જગ્યાએ ચાણક્યનો પ્રવેશ થાય છે.

"વારસામાં મળેલા પ્રદેશના કિસ્સામાં, તેણે તેના પિતાની ખામીઓને છાવરવી જોઈએ અને તેના મૂલ્યો દર્શાવવાં જોઈએ." (૧૩.૫.૨૩)

સ્વામી ચિન્મયાનંદે પણ આવી જ સલાહ આપી છે – દરેક પેઢી ઉપર બે જવાબદારી છે. ભૂતકાળની ભૂલોને સુધારવી અને ભવિષ્ય માટે કશુંક ઘડવું. પરંતુ આને આપણે આપણી કારકિર્દીમાં તથા આપણા કોટુંબિક જીવનમાં કેવી રીતે લાગુ કરીએ છીએ?

- **હકારાત્મક બાજુ તરફ જોવો:**

જ્યારે આપણે કશુંક વારસામાં મેળવીએ જેમકે એક મોટરકાર, ત્યારે આપણે તાત્કાલિક વિચારીએ છીએ. "કેટલી જૂની કાર છે, હું ઇચ્છું છું કે હું એક નવી મેળવું." પરંતુ તમારા મગજને હકારાત્મક દિશામાં વિચારવાની તાલીમ આપો. જેમકે, "તેથી શું થયું? કાર જ ન હોય, તેના કરતાં આ સારું."

તેવી જ રીતે જ્યારે તમે નવા કાર્યાલયમાં જોડાવ અને તમને એક નાનું કોમ્પ્યુટર ઉપયોગ કરવા માટે મળે, તો આભાર માનો, કે કામ શરૂ કરવા માટે એક કોમ્પ્યૂટર તો મળ્યું! આવા પગલાં કોઈ પણ પ્રયત્નો કર્યા વગર તમારા મગજને આપણા વડીલો જે આપી ગયા તેની ઉજળી બાજુ તરફ જોવાની ટેવ પાડશે.

- **શું અનુપસ્થિતિ છે, તે સમજો:**

આપણા વડીલોએ તેમની મર્યાદિત દૃષ્ટિ અથવા સ્તોત્રો સાથે અત્યારે તમારી પાસે જે કાંઈ પણ છે, તે આપ્યું. ચોક્કસ તેમણે આપણને કંઈક વધુ સારું આપવા ઇચ્છયું હશે, પરંતુ તેમની પરિસ્થિતિ જુદી હશે. તેઓએ એ એશોઆરામ ગુમાવ્યા છે, જે આપણી પેઢી સરળતાથી મેળવી શકે છે.

જો કદાચ આપણા વડીલોએ ટૂંકી દૃષ્ટિને કારણે એક ભૂલ કરી હોય, તો કારણ સમજવાનો પ્રયત્ન કરો. તેમને વખોડવાને બદલે સહાનુભૂતિ દર્શાવો. તમારી જાતને તેમની જગ્યાએ (તેમના જોડામાં તમારો પગ મૂકીને જોવો) મૂકો.

તમારી કંપનીમાં પણ વ્યવસ્થાપકને દોષ દેવાને બદલે, શું ખૂટે છે તેનો અભ્યાસ કરો. વર્તમાન સંજોગો પાછળ શું કારણ છે, તે સમજાવાનો પ્રયત્ન કરો અને પછી પરિસ્થિતિને

સુધારવાનો પ્રયત્ન કરો.

- **કશુંક નવું બનાવો:**

તમે જેની શોધમાં છો, તે બદલાવ બનો. જો કાંઈક ઉપલબ્ધ ન હોય, તો તમો પોતે બનાવો. થોડોક પરિશ્રમ કરો, અને જે જરૂરી હોય, તે તમારી જાતે જ કરો.

જો તમને એમ લાગે કે તમારી પેઢીમાંની સીસ્ટમ સમય સાથે તાલમેલ મેળવે તેવી નથી. તો તમારી મેળે ટેક્નોલોજીનો અભ્યાસ કરો અને તેને લાગુ કરો. મૂળભૂત રીતે, તમારી બીજાને દોષ દેવાની વૃત્તિને આભારી થવાની વૃત્તિમાં બદલો.

એક નાના છોકરાએ એક વખત તેના પિતાને કહ્યું, "તમારી પેઢી કશું સમજતી નથી. તમારી પાસે મોબાઈલ, ઇન્ટરનેટ અથવા કોમ્પ્યુટર નહોતાં."

પિતાએ જવાબ આપ્યો, "હા, એ સાચું છે. માટે જ અમારી પેઢીએ તમારા ઉપયોગ માટે મોબાઈલ અનો કોમ્પ્યૂટર્સ બનાવ્યાં. હવે આપણે જોઈએ કે તમે તમારા બાળકો/સંતાનો માટે શું બનાવો છો?"

૨૮
દાખલો બેસાડવો

રાજકીય વિજ્ઞાન અને મુત્સદ્દીગીરીમાં વિશેષજ્ઞ હોવાથી ચાણક્ય વહિવટ પદ્ધતિમાં શિસ્તના મહત્ત્વ પર ભાર મૂકે છે. જોકે, તેઓ એ પણ જાણતા હતા કે મંત્રીઓ તથા વહીવટદારોએ પોતે જ નિયમો પાળવા પડશે.

માટે, ચાણક્યે કહ્યું હતું:

"વહીવટદારો અને ન્યાયાધિશોએ સૌ પહેલાં વિભાગોના વડાઓ તથા તેમના હાથ નીચેના માણસોને અંકુશમાં રાખવા જોઈએ." (પુસ્તક ૨ અને ૩)

ચાલો જોઈએ કે આ શા માટે જરૂરી છે અને તે આપણાં કાર્યાલયો તથા તંત્રોને કેવી રીતે લાગુ પડે છે.

- **ટોચ પરથી શિસ્ત શરૂ થાય છે**

જો તમે ઉપરી હો, તો તમે એકમાત્ર નિયમ ઘડનાર છો. પરંતુ તો પછી તે નિયમને અનુસરનાર પણ તમે પહેલા જ હોવા જોઈએ. વ્યક્તિ માત્ર નીતિ ઘડીને એવો આગ્રહ રાખી ન શકે કે માત્ર બીજા તેને અનુસરે. શિસ્ત તમારાથી શરૂ થાય છે. જ્યારે તમે પોતે જ સ્વયં શિસ્તવાળા બની જાવ, બીજા આપોઆપ જ લાઈનમાં ઊભા રહી જાય છે.

- **નેતાઓને અનુસરાય છે:**

એક નેતાની પરિસ્થિતિ ખૂબ જ કટોકટીભરી અને સંવેદનશીલ હોય છે. તમારા હાથ નીચે રહેલાઓ માત્ર તમે જે કહો તે જ કરતા નથી. તેઓ તમારી દરેક ક્રિયાને અનુસરે છે. તમારી આસપાસના લોકો હંમેશાં તમારું બારીકાઈથી નિરીક્ષણ/ અવલોકન કરે છે.

જો નેતા અતિ ઉત્સાહી હોય, તો હાથ નીચેના લોકો પણ ઉત્સાહી હશે. જો નેતા તેની ફરજ બજાવતી વખતે આળસુ અને શિથિલ હશે તો તેના હાથ નીચેના માણસો પણ તેવા જ હશે.

ગીતામાં આ જ વિચાર બહાર લાવવામાં આવ્યો છે, જ્યારે ભગવાન શ્રીકૃષ્ણ કહે છે, "નેતા જે પણ ધોરણો સ્થાપે બીજા તેને અનુસરે છે." માટે, ઊંચા ધોરણો સ્થાપો, અને ખાતરી કરો કે તમે પોતે જ તેને અનુસરો.

- **એક અક્ષમ્ય તેવી ભૂલ:**

હંમેશાં એક વસ્તુ યાદ રાખો – જો ઉપરના લોકો વડે કરાઈ હોય તો નાની ભૂલ પણ નાની નથી. આનું કારણ એ છે કે આવાં પગલાંની અસર આખા તંત્ર પર પડે છે.

ચાણક્ય તો એટલી હદ સુધી કહે છે કે જો એક સામાન્ય માણસ ભૂલ કરે, તો એક એકમ (જેમકે એક વર્ષ)માં સજા અપાય. પરંતુ જો એક નેતા વડે એ જ ભૂલ કરાય, તો સજા ચાર એકમમાં થવી જોઈએ. કારણ કે જો નેતા ભૂલ કરે તો તે આખા જૂથે કરેલી ભૂલ જેવું છે. માટે, એક નેતાએ કોઈ પણ નિર્ણય લેતાં પહેલાં બે વખત વિચારવું જોઈએ.

એક દૃષ્ટિ ધરાવતો નેતા, એ દરેક સારી પેઢી તંત્ર અથવા સમાજની પ્રાથમિક જરૂરિયાત છે. તેની પછીનું પગલું તેની દૃષ્ટિને હકીકતમાં ફેરવવાનું છે.

આ બધું કઠીન પરિશ્રમ તથા બીજાને ભાગ લેવાની અને અંતિમ લક્ષ માટે તેમની જાતને સમર્પિત કરવા માટેની પ્રેરણા આપવાની ક્ષમતા દ્વારા કરાય છે. અને આ બધું સ્વયં શિસ્ત વડે શક્ય છે.

૨૯
સમસ્યામાંથી માર્ગ કાઢવો

એક વખત સ્વામી ચિન્મયાનંદે કહ્યું હતું, "કોઈપણ કામમાં સમસ્યા અનિવાર્ય છે. આપણે સ્મશાનમાં પહોંચીએ ત્યારે જ તેનો અંત આવે છે."

આમ, જીંદગીને સમસ્યાઓની ઘટમાળ કહી શકાય, પરંતુ તમારે યાદ રાખવું જોઈએ કે લોકો આ સમસ્યાઓને તેમના પર હાવી થઈ જવા દેવાને બદલે, જ્યારે તેમને કેમ સંભાળવી તે શીખી જાય છે, ત્યારે સફળ બને છે.

સમસ્યા ઊભી કેવી રીતે થાય છે તે જાણવું મદદરૂપ બને છે. ચાણક્ય કેટલીક અગત્યની

માહિતી આપે છે.

"આંતરિક (અવરોધ) એ વડા વડે કરાતો અવરોધ છે. બાહ્ય અવરોધ દુશ્મનો અથવા જંગલી જાતીઓ ને કારણે હોય છે." (૮.૪.૪૮)

આપણે બધાએ, ખાસ કરીને જ્યારે આપણે કશુંક નવું કરવું ઇચ્છતા હોઈએ ત્યારે આવા અવરોધનો અનુભવ કર્યો હોય છે. આ અવરોધો કેવી રીતે શરૂ થાય છે. અને કેવી રીતે તેમને નિવારવા જોઈએ તે આપણે સમજવું જોઈએ ચાણક્ય કહે છે કે સમસ્યા ઊભી કરનારા ત્રણ પ્રકારના હોય છે:

- **ઉપરી વડો:**

ઘણી વખત ઉપરી પોતે જ સમસ્યા ઊભી કરનાર બની જાય છે. આવો એક અનુભવ, ખાસ કરીને જ્યારે તે આપણે વિચારીએ છીએ તે વિચાર સારો છે તેનો ઇન્કાર કરે છે ત્યારે આપણને આપણા ઉપરીને ધિક્કારતા કરી દે છે. પરંતુ નિરાશ ન થશો.

નકારવાનાં કારણો વિશે પૂછો અને તે યોગ્ય છે કે નહીં તે જોવો. જો તમે પોતે જ ઊપરી હો તો, નેતાગીરીના ગુણો વિકસાવીને તથા તમારા કર્મચારીઓને સમજીને એક આદર્શ નેતા બનો.

- **દુશ્મનો:**

આપણા હરીફો દુશ્મનો છે. જ્યારે આપણે એક આયોજન પર કામ કરવાનું હોય, ત્યારે લગભગ તરત જ તેમની પાસે સમોવડીયું આયોજન હોય છે. આવું જાહેરખબરના ઉદ્યોગમાં દેખીતું છે કે તેઓ તેમના પોતાના ગ્રાહકનું ઉત્પાદન તેના હરીફના ગ્રાહક કરતાં ઘણું વધારે સારું છે તે પૂરવાર કરવા માટે અતિ જલદ પગલાં લે છે.

પરંતુ, તમારા શત્રુઓને પણ માન આપવાનું યાદ રાખો. યુદ્ધમાં પણ તમારી ક્રિયા ધિક્કાર અથવા ગુસ્સા વડે દોરવાયેલી ન હોવી જોઈએ કારણ કે જે શાંત રહે છે, તેમના વડે જ યુદ્ધની ઉત્તમ વ્યૂહરચના વિચારી શકાય છે.

- **જંગલી જાતિઓ:**

એક પેઢીને સામાન્ય રીતે નવા પ્રદેશ અથવા માર્કેટમાં પ્રવેશ કરતી વખતે સ્થાનિક જૂથો તરફથી વિરોધનો સામનો કરવો પડે છે. (રાજાના સમયમાં જંગલી જાતિઓનો) હંમેશા યાદ રાખો કે આ ચોક્કસ વિરોધ તમે તેમના માટે કશુંક ઘણું સારું કરતા હો, તો પણ ઊભો થાય છે. જેઓ કાયમથી ત્યાં રહે છે તેવા લોકોની અસલામતીની ભાવના તમારે માટે સમસ્યા ઘડે છે. આથી, તેમનો વિશ્વાસ જીતવો અને આ પરિસ્થિતિ બધા માટે આનંદપ્રદ છે તેની ખાતરી કરાવવી તે પ્રથમ પગલું છે.

મહિલાઓને આદર તથા રક્ષણ

મહાભારતના મહાન યોદ્ધા ભિષ્મએ એક વખત યુધિષ્ઠિરને સલાહ આપી – "જે સમાજ મહિલાઓને માન નથી આપતો, તે નાશ પામશે." સ્ત્રીજાતિ તરફ આદરનો અભાવ આપણા હિંદુ મહાકાવ્યોમાંના મહાન યુદ્ધોનું કારણ બન્યો – દ્રૌપદીને બધા પુરૂષો વચ્ચે શરમીંદી કર્યા પછી મહાભારતનું ૧૮ દિવસનું યુદ્ધ તથા રામાયણમાં રાવણ સીતાનું હરણ કરી ગયો ત્યારે લંકામાં થયેલ યુદ્ધ.

ચાણક્ય પણ કટોકટીના સમયે મહિલાઓને આપવી જોઈતી અગ્રતાનો સંદર્ભ આપે છે:

"એક જોખમી પરિસ્થિતિમાંથી તેણે સ્ત્રીવૃંદને ખસેડ્યા પછી ખસી જવાનો પ્રયત્ન કરવો જોઈએ." (૭.૫.૪૬)

બીજા શબ્દોમાં જો કોઈએ હોનારત અથવા ભયજનક પરિસ્થિતિમાં ભાગવું પડે, તો સ્ત્રીઓને બચાવ્યા પછી જ તેમ કરવું જોઈએ. કોઈ પૂછી શકે કે, "જ્યારે આટલી બધી જાતિ સમાનતા છે, ત્યારે આવા પાઠની શી જરૂર છે?"

સારું, તમારી જ સ્ત્રી મિત્રો અથવા સગાંઓને પૂછો કે તેઓ સમાજમાં સમાનતા અનુભવે છે, અથવા તો તેમની જાતિને લક્ષ્યમાં રાખીને થતા અત્યાચારો સંપૂર્ણપણે અટકી ગયા છે?

તેઓના જવાબ ઉપર તમારા પોતાના નિર્ણયને આધાર બનાવો અને જો તમને એમ લાગે કે આપણી માનસિકતામાં ફેરફાર આવશ્યક છે, તો આપણાં રોજીંદા જીવનમાં આપણે મહિલાઓને કેવી રીતે આદર તથા રક્ષણ આપી શકીએ તે વાંચો.

- **આપણા કાર્યસ્થળે:**

આજે દરેક ક્ષેત્રમાં કામકાજી મહિલાઓની સંખ્યા વધી છે. પછી તે વ્યાપાર, શિક્ષણ અથવા નાગરિક સેવાઓનાં ક્ષેત્રમાં પણ હોય.

આપણે દરેકે મહિલાઓ સાથે પરસ્પર કામ કરવું પડે છે. યાદ રાખો કે સ્ત્રીઓ અને પુરૂષો જુદી રીતે વિચારે છે. આ એક મૂળભૂત માનસિક તફાવત છે.

જ્યારે પુરૂષો અને મહિલાઓ એક જ પ્રકલ્પ પર સાથે કામ કરે છે, તેઓ જુદા જુદા વિચારો ધરાવે છે. હવે, જો તમે ઉપરી હો, તો ખ્યાલ રાખો કે દરેક પ્રકલ્પમાં બંને જાતિની વ્યક્તિઓ હોય. જો તમે કર્મચારી હો તો માત્ર મહિલાઓ તરફ આદરની છાપ જ ન પાડો પરંતુ તેમના દૃષ્ટિબિંદુ તરફ ગ્રહણશીલતા બતાવો.

- **તમારા ઘરમાં:**

જ્યારે સ્ત્રી વગરનું ઘર અધૂરું છે, આપણા કુટુંબની મહિલાઓમાં પણ આવડત હોય છે જેને પાંખો આપવી જરૂરી છે. તેમની આવડતને પારખો અને પછી તે તમારી દિકરી, પત્ની,

બહેન કે મા હોય તે લક્ષ્યમાં લીધા વગર તેમની શક્તિની સમિક્ષા કરવાની સ્વતંત્રતા આપો.

- **એક દેશ તરીકે**

મહિલાઓએ દરેક ક્ષેત્રમાં તેમની કાર્યક્ષમતા પૂરવાર કરી છે. તેમ છતાં, હજી આપણે ઘણે લાંબે સુધી જવાનું છે. માત્ર હજી આપણે જેના વિશે સાંભળીએ છીએ તે સ્ત્રીભ્રૂણ હત્યાની સંખ્યા, કન્યા કેળવણીના ઓછા ટકા, હજી પ્રવર્તતી ડાવરીની પ્રથા વગેરે તરફ જોવો.

મહિલા સશક્તિકરણ ન થાય ત્યાં સુધી કોઈ સામાજિક કાર્ય સંપૂર્ણ થઈ શકે નહીં. આપણે આપણા દેશને ભારતમાતા તરીકે ઓળખાવીએ છીએ. પરંતુ તેને દીકરીઓ હોવાની છૂટ ભાગ્યે જ આપીએ છીએ.

સ્વામી વિવેકાનંદે સાચું જ કહ્યું છે – 'કન્યાઓને શિક્ષણ આપો અને દેશ જાગી ઊઠશે.'

૩૧
તમારા માણસોને ભૂલો નહીં

સ્વાતંત્ર્ય સેનાનીઓ તથા સૈનિકો તેમના દેશની રક્ષા કાજે લડે છે. પરંતુ છેવટે જ્યારે આપણે વિજયી બનીએ છીએ ત્યારે વિરોધીઓ વડે પકડાયેલા યુદ્ધકેદીઓને મુક્ત કરાવવા એ આપણી ફરજ તથા જવાબદારી છે.

ચાણક્યએ પણ આ જ વસ્તુ કહી હતી:

"જ્યારે મજબૂતીમાં વિકાસ કરીએ ત્યારે તેણે બંધકોને છોડી મૂકવા વિશે વિચારવું જોઈએ." (૭.૧૭.૩૨)

ભારતની સ્વતંત્રતા ચળવળના કિસ્સામાં પણ ભારતીય રાષ્ટ્રીય સૈન્ય (INA) ના કેટલાક સભ્યોને આંદામાન-ટાપુઓની જેલમાં રખાયા હતા. જ્યારે આપણે સ્વતંત્રતા મળવી, તેમને બચાવવામાં આવ્યા અને સન્માન તથા બીજા રાજકીય લાભો આપવામાં આવ્યા હતા.

એ ખરેખર કરવા જેવું કામ હતું, ખાસ કરીને જ્યારે દેશ તેની સ્વતંત્રતાની લડતમાં વિજેતા બન્યો હોય. હવે આપણી કંપનીમાં આપણે આનો અમલ કઈ રીતે કરીશું?

- **દરેક વ્યક્તિ તથા જૂથને ઓળખો:**

દરેક તંત્રના વડા તેને માટે જેઓ લડે છે, તેની જાણકારી ધરાવતા હોવા જોઈએ. મુશ્કેલ સમયમાં તમારે પડખે રહ્યા હોય તેવા લોકો વિશે જાણકારી રાખો. તેમની તથા તેમનાં કુટુંબો સાથે પણ થોડો સમય ગાળો.

તમારા કર્મચારીઓ તથા તેમના કુટુંબોએ કરવા પડતાં બલીદાન વિશે જાણીને તેમને આશ્ચર્ય થશે. એક વિશાળ કંપની અથવા દેશના નેતાએ તેને અથવા તેણીને માટે લડ્યા હોય તેવા લોકોનાં

જૂથો, સમાજો, સ્થાનિક સમિતિઓ, ધાર્મિક નેતાઓ વગેરે – ની પણ જાણકારી રાખવી જોઈએ.

- **સ્વતંત્રતા એક જવાબદારી છે:**

લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કર્યા પછી નેતાએ માત્ર પરિણામિક સત્તા ભોગવવા વિશે જ વિચારવું ન જોઈએ. તેને બદલે, તેમણે તરત જ જે લોકો તેમને માટે લડ્યા છે, તેમને મળવું જોઈએ. કંપનીઓમાં પણ, જ્યારે આપણે – આર્થિક નુકસાન અથવા છટણીના સમય જેવા મુશ્કેલ સમયગાળામાંથી પસાર થયા હોઈએ, ત્યારે જેઓ સમર્પિત અને વફાદાર રહ્યા હોય તેઓને મળો.

આથી જ્યારે તમે જીવનમાં ઉપર આવો, સમજો કે આ સ્વતંત્રતા નવી જવાબદારીઓ લાવે છે. ઉપરાંત જો કોઈને બંધક રાખવામાં આવ્યા હોય (અથવા સમસ્યાથી ઘેરાયેલા હોય) તાત્કાલિક તેમને છૂટા કરો (તેમની સમસ્યા ઉકેલો).

- **કહેવાની વાતો:**

છેવટે, એ ખાતરી કરવાનું કે તમારા અનુયાયીઓ એ કરેલાં બલીદાનો લક્ષમાં લીધા વગરનાં ન રહે સૌથી મહત્ત્વનું કાર્ય કરવાનું ક્યારેય ભૂલો નહીં. નાયકોને પ્રકાશમાં લાવો અને તેમને તેમની વાતો કહેવા દો. તેમના સંઘર્ષનું દસ્તાવેજીકરણ કરો અને બીજાને તેમાંથી પ્રેરણા લેવા દો.

આ નાયકો કોઈ પણ સંસ્થાના ટેકારૂપ છે અને તેમને બદલો આપવો જોઈએ. જો કોઈ પણ પેઢીએ પાછળ ફરીને જોવું પડે અને તેમને કોઈ પ્રેરણાદાયક શહિદ ન મળે તો તમારી કઠોર પરિશ્રમથી મેળવેલી સફળતાને તેઓ ‘એ તો થાય’ એવી સરળ ગણશે.

માટે, અત્યારે તમે જ્યાં છો ત્યાં પહોંચવા માટે શું કરવું પડશે તે લોકો જાણે તેની ખાતરી કરો અને આમ કરવાનો શ્રેષ્ઠ માર્ગ છે, તમને વિજેતા બનાવવામાં જેમણે મદદ કરી તેમને ઓળખો.

૩૨
સુકાન સોપવું

એક વખત હું કુટુંબ સંચાલિત વ્યાપારોમાં નિપુણતા મેળવતા વ્યવસ્થાપન વિદ્યાર્થીઓ માટેની બેઠકનું સંચાલન કરતો હતો. વિદ્યાર્થીઓ બીજી અથવા ત્રીજી પેઢીના હતા, જેમને આશા હતી કે આ અભ્યાસક્રમ તેમને તેમના માતાપિતાએ અથવા દાદાદાદીએ શરૂ કરેલ વ્યાપારને આગળના સ્તર પર લઈ જવામાં મદદ કરશે.

તેમણે મને અર્થશાસ્ત્ર માંથી એક સૂત્ર યાદ અપાવ્યો.

માણસને કારણે થતા ભયોથી મુક્ત રાજ્ય તેના પુત્રો અને પૌત્રોનું અનુગમન ચાલુ જ

રાખશે.” (૫.૧.૫૬)

ચાણક્યના મૂળભૂત હેતુઓમાંનો એક એ હતો, કે દરેક રાજ્ય કોઈ પણ પ્રકારના ભય મુક્ત એક પેઢીથી બીજી પેઢી સુધી ચાલુ રહેવું જોઈએ. તેને માટે તેણે એક રાજ્યની વારસાગતતાને સરળ બનાવવા માટે સારા આયોજન અને તાલીમનાં મહત્ત્વ પર દબાણ આપ્યું.

આવી વારસાની પદ્ધતિનો અતિશય મોટો ફાયદો એ છે કે રાજા વડે પોતાનો મુગટ/હોદ્દો પોતાની શરતો એ, પોતાને ધક્કો મારી દેવામાં આવે તે પહેલાં, પોતાનું નિર્ગમન પસંદ કરીને – સોંપી દેવાતો.

હવે, આધુનિક વ્યાપારીઓ આ વિચારને તેમની પોતાની વારસાઈમાં કેવી રીતે લાગુ કરે છે?

- **તમારા સંતાનોને તાલીમ આપો:**

કોઈ પણ તંત્રના સ્થાપક માટે પ્રથમ અને અતિ મહત્ત્વનું કાર્ય છે પછીની પેઢીને પેઢીની પદ્ધતિથી પરિચિત કરાવવી. તમારા સંતાનોને તમારા પોતાના ધંધામાં તાલીમ આપવા સિવાય કોઈ વિકલ્પ નથી. પરંતુ ક્યારેક આ વસ્તુ કામ કરતી નથી, કારણ પિતાને વ્યાપારમાં તેમનાં સંતાનો પાસેથી ખૂબ ઊંચી અપેક્ષા હોય છે અને સંતાનો તેમના માતા-પિતાની ઘણી બધી સારી સલાહોને અમસ્તા પ્રદાન તરીકે ગણે છે અને તેમને અવગણે છે.

ઘણા સમાજોએ અપનાવેલ એક ઉપાય છે, સ્થાપકના ભાઈની ચકોર નજર હેઠળ આવશ્યક તાલીમ આપવી. આમ કુટુંબ ધંધા પર કાબુ જાળવી રાખે છે અને બાળકને તાલીમ મળી જાય છે.

- **શિક્ષણ પર ભાર મૂકવો:**

એ હકીકત છે કે દરેક પેઢીને આગલી પેઢી કરતાં વધુ સારા શિક્ષણની વધારે તક છે. માટે વડીલો તેને મૂડીના રૂપમાં ફેરવવું, અને તેમનાં બાળકોને પ્રાપ્ય હોય તેવા શ્રેષ્ઠ અભ્યાસક્રમમાં દાખલ કરીને શિક્ષણ અપાવવાનું નક્કી કરવું.ધંધામાં, પણ શિક્ષણને ક્યારેય ખર્ચ તરીકે જોવું નહીં, પરંતુ એક રોકાણ ગણવું, જેનું ભવિષ્યમાં ઘણું ઊંચું વળતર મળશે.

- **યોગ્ય સમયે વિદાય:**

એક વખત તમે જાણો કે તમારાં સંતાનો હોદ્દો સંભાળી લેવા તૈયાર છે, તમે સમયસર ધંધામાંથી વિદાય લેશો તે નક્કી રાખો. કોઈ બીજું તમને લાત મારીને કાઢી મૂકે તે પહેલાં નીકળી જાવ! હવે, જેણે શૂન્યમાંથી ધંધો શરૂ કર્યો હોય, તેવી વ્યક્તિ માટે આ સહેલું નથી. પરંતુ આનો કોઈ વિકલ્પ નથી.સત્તા હળવેકથી અને સરળતાથી છોડી દેવી તે જ શ્રેષ્ઠ માર્ગ છે.

યાદ રાખો, બીલ ગેટ્સ અને નારાયણ મૂર્તિ જેવા ખૂબ પૂજાતા ધંધાદારીઓએ પણ સમય પહેલાં વિદાય લઈ લીધી – જો કે તેમની વિદાયનો અર્ધનિવૃત્તિ નથી. તેમણે માત્ર તેમની ભૂમિકામાં ફેરફાર કર્યો છે.

તમે પણ આ કરી શકો – તમારી ભૂમિકાને ધંધો ચલાવનારમાંથી દેખરેખ રાખનારમાં બદલી નાખો. ત્યાર પછી તમારી કિંમત અને માન વધશે.

હરીફાઈ

૩૩
હરિફાઈ સંભાળવી

એકાધિકારના જમાના ગયા. હવે હરિફાઈ છે. નથી જાહેર ક્ષેત્રના એકમો (PSU) શિથિલ રહી શકે તેમ, નથી વેપારીઓ કે વચેટીયાઓ એમ વિચારી શકે એમ કે તેમનો નફાનો ગાળો લાંબા સમય સુધી ટકી રહેશે. જ્યારે દુનિયા એક વૈશ્વિક ગામડું બની રહી છે, ટેક્નોલોજી દરેક દેશના ખૂણે ખૂણે પહોંચી ગઈ છે, ત્યારે પહેલાં ક્યારેય નહોતી તેવી હરિફાઈ ખૂલી ગઈ છે.

માટે, હવે જ્યારે નવા પ્રકલ્પો શરૂ થયા છે, મોટી બ્રાન્ડ બજારમાં મૂકાઈ છે અને નવી માર્કેટ ખોલવામાં આવે છે, ત્યારે વર્તમાન ખેલાડીઓ અથવા ભવિષ્યના હરીફોના પડકારને પહોંચી વળવા વ્યૂહરચના જરૂરી છે. માટે, આજે દરેક ક્ષેત્રમાં એક સાવધાનીપૂર્વક સંશોધન કરેલ આયોજિત અને ગણતરીપૂર્વકની ચાલ જરૂરી છે. કૌટિલ્ય આપણને હરીફાઈને સંભાળવાની વ્યૂહરચનાનું આયોજન કરવામાં મદદ કરે છે.

“વિજેતાએ પોતાની તથા દુશ્મનની શક્તિ, સ્થળ, સમય, છુપા બળવાઓ, ખોટ, ખર્ચ, પ્રાપ્તિ અને મુશ્કેલીઓની તાકાત અથવા નબળાઈઓને જાણી લીધા પછી આગળ વધવું જોઈએ.” (૯.૧.૧.)

ચાલો આપણે માર્કેટમાં ચાલ ચાલતાં પહેલાં જેનું મુલ્યાંકન કરવું જ જોઈએ તેવા આ વ્યૂહરચનાના દરેક પાસાં એક વ્યક્તિ તથા હરીફ બન્નેના દૃષ્ટિકોણથી જોઈએ.

- **શક્તિ:**

શક્તિ જ્ઞાન, ધન અને ઉત્સાહ પણ, એમ અનેક પ્રકારે આવે છે. કેટલાક ઘણા જ સફળ પ્રકલ્પો એ છે, જેનો ઊંડો અભ્યાસ તથા સારું સંશોધન કાર્ય થયું હોય. યાદ રાખો, માળખું, ટકી રહેવા માટે પાયાઓ મહત્ત્વના હોય છે.

- **સ્થળ:**

યોગ્ય સ્થળ ઘણું જ મહત્ત્વનું છે. સ્થળ ઉત્પાદનના વેચાણ માટે સાનુકુળ હોવું જોઈએ. પ્રાયોગિક પ્રક્રિયા હાથ ધરવા માટે પણ યોગ્ય માર્કેટ શોધવી જોઈએ. કોઈ વ્યક્તિ ખેતીને લગતું એક ઉત્પાદન એક શહેરી ‘મોલ’માં બહાર પાડી શકે નહીં. તેને માટેની યોગ્ય જગ્યા ગ્રામિણ વિભાગ છે.

- **સમય:**

દરેક ઉત્પાદન માટે એક ઋતુ હોય છે – બસ, યોગ્ય સમયે ઝંપલાવો! ઠંડા પીણાની કંપનીઓ તેમની માર્કેટીંગની વ્યૂહરચના ઉનાળાની મોસમ આસપાસ ઘડે છે. જ્યારે રંગરોગાન ઉદ્યોગ તહેવારોની ઋતુની જરાક પહેલાં જાહેરખબર કરશે.

- **છુપા બળવાઓ:**

આપણી જાણ બહાર પીઠ પાછળ ખંજર ભોંકાવાની શક્યતા છે. આપણો માર્કેટનો હિસ્સો પડાવી લેવા માટે આપણા હરીફો વડે આપણા માર્કેટમાં રહેલા વિતરકો, છૂટક વેચાણકર્તાઓ તેમજ આપણા પોતાના જ કર્મચારીઓને પણ લક્ષ્ય બનાવવામાં આવી શકે છે.

- **ખોટ:**

વ્યક્તિએ પ્રક્રિયા દરમ્યાન આવી શકતી માત્ર આર્થિક જ નહીં, પરંતુ સમય, સામગ્રી તથા પ્રયત્નોની ખોટ માટે પણ સજાગ રહેવું જોઈએ.

- **ખર્ચ:**

આખો પ્રકલ્પ શરૂ કરાય તે પહેલાં બજેટ ઉપર કામ થવું જ જોઈએ. મોટા ભાગના કિસ્સાઓમાં, જેવો પ્રક્રિયાનો આરંભ થાય એટલે બજેટ એકદમ વધી જાય છે. વધારાના તથા પરચૂરણ ખર્ચાઓ માટે અનામત ભંડોળની ગણતરી રાખવી જોઈએ.

- **પ્રાપ્તિ (નફો):**

આ આખી કવાયતના અંતે વ્યક્તિને છેવટે કેટલું મળવાનું છે? કેટલાક પ્રકલ્પો એક વખતના પ્રકલ્પો હોય, જેમાં તાત્કાલિક પ્રાપ્તિ થાય, જ્યારે બીજાનાં ફળ લાંબે ગાળે પાકે.

- **તકલીફો/મુશ્કેલીઓ:**

ઘણી બધી તકલીફો ઊભી થઈ જશે. તકલીફોને નિવારવાનો અથવા ઓછી કરવાનો શ્રેષ્ઠ માર્ગ છે, ઊભી થઈ શકે તેવી શક્ય તેટલી વધારે સમસ્યાઓ માટે જાગૃત રહેવું અને તે બધીનો ઉકેલ લાવવા ટેકારૂપ આયોજન કરવું જોઈએ.

આ બધું ધ્યાનમાં લીધા પછી જ વ્યક્તિએ માર્કેટ જીતવા માટે આગળ વધવું જોઈએ.

૩૪
સૈન્ય તથા કોષાગાર

ચાલો સૌપ્રથમ તો આપણે નેતાગીરીને સરળ બનાવીએ. ખરેખર વ્યવસ્થાપન અને નેતાગીરી શું છે, તે સમજવા માટે શું કામ ઝાંખરાં ફેંદવાં, ઘણી બધી ચોપડીઓ વાંચવી અને જુદા જુદા અભ્યાસક્રમો કરવા?

બધું મળીને વ્યવસ્થાપન એટલે તમારા તંત્રને કેવી રીતે આગળ લઈ જવું તેના વિશે ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું. જૂના જમાનામાં જ્યારે કંપની અથવા કોર્પોરેશનના ખ્યાલો પ્રવર્તતા ન હતા, ત્યારે પણ આપણી પાસે મંત્રીઓ તથા રાજાઓના રૂપે કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાપકો હતા જ.

નેતાઓ માટે ચાણક્ય પાસે શું સંદેશ છે?

“રાજા તેના કોષાગાર તથા સૈન્ય (ના ઉપયોગ વડે) તેના પોતાના પક્ષ તેમજ દુશ્મન પક્ષને પણ પોતાના શાસન હેઠળ લાવે છે.” (૧.૪.૨)

ચાણક્યએ દર્શાવ્યું છે તેમ, એક તંત્ર પર કાબુ રાખવા તથા તેને દોરવા માટે વ્યક્તિએ માત્ર બે વસ્તુઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાનું છે. કોષાગાર તથા સૈન્ય.

- **કોષાગાર અથવા નાણાં:**

કોઈ પણ દેશ, રાજ્ય, તંત્ર અથવા મંડળની સફળતા મુખ્યત્વે તેની આર્થિક તથા નાણાકીય પરિસ્થિતિ પર આધાર રાખે છે. જો તમારું હિસાબનું સરવૈયું સારું છે, નાણાપ્રવાહ નિયમિત છે, દરેક વર્ષે નફો દેખાડો છો તથા અનામત તથા રોકાણ તેની યોગ્ય સ્થાને છે, તો તમને નાણાકીય રીતે સ્થિર પેઢી કહેવામાં આવશે.

માટે, નેતાએ પોતાની કંપનીને નાણાકીય રીતે મજબૂત કરવી જરૂરી છે. એમ થશે તો બાકીનું બધું આપોઆપ જ થાળે પડી જશે.

- **સૈન્ય અથવા માનવબળ:**

સૈન્ય અથવા કંપની કેવા પ્રકારના માણસો ધરાવે છે, તે બીજું સૌથી અગત્યનું પાસું છે. તમારા કર્મચારીઓ જેટલા વધુ કાર્યક્ષમ, કુનેહ ધરાવતા તથા વ્યવસાયિક; ઉત્પાદકતા તેટલી વધુ સારી. નેતાએ તેમના કર્મચારીઓને તંત્રને છોડી જતા અટકાવવા પણ જરૂરી છે.

એક બીનનફાકારક અથવા સ્વયંસેવી તંત્ર – આધ્યાત્મિક તંત્રો સહિતના – માં પણ તે કેટલા સ્વયંસેવકોને તથા કાર્યકરોને આકર્ષે તથા ટકાવી શકે છે, તેના પર તેની સફળતા આધારિત છે.

ભલે ઉપરના બંને અલગ દેખાતા હોય, તે આંતરિક રીતે જોડાયેલા છે. નાણાકીય રીતે સદ્ધર કંપની સારા કર્મચારીઓને સહેલાઈથી આકર્ષી શકે છે. અને માત્ર એક કાર્યક્ષમ જૂથ જ એક પેઢીને નફાકારક બનાવી શકે છે.

તો એક નેતા આ કેવી રીતે પ્રાપ્ત કરી શકે છે? ચાણક્યની દૃષ્ટિએ નીચેના સૂચનો સમયના એરણ પર ખરાં ઊતરેલા છે.

- યોગ્ય માણસોની નિમણૂક કરો.
- લોકોમાં રોકાણ કરો – તેમને તાલીમ આપો અને સારો પગાર આપો.
- તમારાં ઉત્પાદનો તથા સેવાઓમાં ગુણવત્તા વિકસાવવા પર ધ્યાન આપો.

- તમારા નાણા વિશે સતત જાણકારી રાખો
- તમે તમારી કંપનીને નફાકારક બનાવી શકો તેની ખાતરી રાખો.

ઉપરનાં સૂત્રમાં ચાણક્ય કહે છે કે જો આ સૂચનોને અનુસરવામાં આવે, તો રાજા (નેતા) આપોઆપ જ તેના પોતાના જૂથને જ નહીં, પરંતુ તેના હરીફોને પણ પોતાના કાબુ હેઠળ લાવી શકશે.

અલ રાઈસ, એક માર્કેટીંગ વ્યૂહરચનાકારકે 'ફોક્સ ' નામનું પુસ્તક લખ્યું છે, જે સફળ કંપનીઓના વિવિધ કિસ્સાઓના અભ્યાસો તથા વિશ્લેષણોનો સમાવેશ કરે છે.

તેઓ કહે છે: "ધ્યાન કેન્દ્રિત રાખો – તમારી કંપનીનું ભવિષ્ય તેના પર આધાર રાખે છે." જ્યારે આપણે કોષાગાર અને સૈન્યને ગણતરીમાં લઈએ ત્યારે આ વિધાનથી ચડિયાતું કશું જ નથી.

૩૫
દુશ્મનોથી રક્ષણ

એક ધંધો – કોઈ પણ ધંધો હોય – શરૂ કરવો એ જૂના ખેલાડીઓ સામે લડાઈ જાહેર કરવા સમકક્ષ છે. તમારો ધંધો વિકસતો જાય, ત્યારે બેમાંથી એક વસ્તુ બની શકે. તમે સ્થિર વિકાસ સાથે માર્કેટમાં કદાચ માત્ર એક વધારાના નાના ખેલાડી બની રહો. અથવા તો ધંધાનો નમૂનારૂપ વિકાસ થાય.

બીજા કિસ્સામાં તમે એટલા બધા મોટા થઈ જાવ કે તમે જે કદ પ્રાપ્ત કરો તેની તમે તમારા સૌથી વિશાળ સ્વપ્નમાં પણ કલ્પના ન કરી હોય. બીલ ગેટ્સે જ્યારે 'માઇક્રોસોફ્ટ'ની શરૂઆત કરી, ત્યારે તેણે ક્યારેય વિચાર્યું ન હતું કે તે દુનિયાના સૌથી ધનવાન વ્યક્તિ બનશે, અને વર્ષો સુધી એ સ્થાન પર ટકી રહેશે. લક્ષ્મી મિત્તલે પણ વિચાર્યું નહતું કે તેઓ દુનિયાના સૌથી વધુ ધનવાન પ્રથમ પાંચ ઉદ્યોગપતિઓની યાદીમાં સ્થાન પામશે.

આવું શા માટે બને છે? એક ચોક્કસ બિંદુએ ઉદ્યોગ/વ્યાપાર અકલ્પ્ય અને વિચારી ન શકાય તેવી ઝડપથી અને પ્રતિકાર ન થઈ શકે તેવી ગતિએ વિકસે છે.

જોકે, આપત્તિની જેમ પ્રગતિ પણ પોતાની સમસ્યાઓ-દુશ્મનો રૂપે– લઈને આવે છે.

કૌટિલ્યનું અર્થશાસ્ત્ર વ્યક્તિને દુશ્મનોને કેમ સંભાળવા તેની સલાહ આપે છે.

"દુશ્મનોને તેનાં રહસ્યોની જાણ થવી ન જોઈએ. જોકે તેણે દુશ્મનોની નબળાઈઓ જાણી લેવી જોઈએ. તેણે કાચબો પોતાના પગ છુપાવે છે તેમ, જો પોતાનો કોઈ પગ ખુલ્લો થઈ ગયો હોય તો છુપાવી દેવો જોઈએ." (૧.૧૫.૬૦)

તમે કોઈ પણ ઉદ્યોગ લો, સૌથી ઉપર વધુમાં વધુ પાંચ ખેલાડીઓ હોય છે. એક વખત તમે તેઓમાં આવી જાવ એટલે તમારે અતિશય સજાગ અને સાવધાન રહેવું જોઈએ. આ બિંદુથી ઉપર, કોઈ પણ નવી પ્રવૃત્તિ ગુપ્તપણે અને સંપૂર્ણપણે વિગતવાર આયોજન સાથે કરવી જોઈએ.

- **તમારા USP ને ખાનગી રાખો:**

તમારી પોતાની બનાવટની ફોર્મ્યુલા એ તમારું સ્પર્ધાત્મક બળ છે. તમારું USP – યુનિક સેલીંગ પોઇન્ટ – બદલાવું જોઈએ નહીં. તમારી સેવા અથવા ઉત્પાદનમાં કશુંક વિશિષ્ટ હોવું જોઈએ જે માત્ર તમારી પાસે હોય. એ તાકાતને વિકસાવતા રહો. તમારા દુશ્મનો તેના વિશે જાણી જાય તો પણ તેની આબેહૂબ નકલ કરી ન શકે તેની તકેદારી રાખો.

- **દુશ્મનની નબળાઈ શોધી કાઢો:**

સચેત રહો, ખૂબ જ સચેત. તમારા દુશ્મનો આયોજન કરતા હોય અને/અથવા ચાલી શકે તેવી દરેક ચાલ માટે તમે જાગૃત હોવા જોઈએ. તમારે પ્રથમ હુમલો કરવો જોઈએ તેવું જરા પણ નથી. પરંતુ જો હુમલો થાય તો વળતો પ્રહાર કેવી રીતે કરવો તેની તમને જાણ હોવી જોઈએ. જો તમે તમારા દુશ્મનોની નબળાઈઓથી સભાન હશો તો આ બધું સહેલું થઈ જશે.

- **તમારી જાતને રક્ષો:**

તમારી જાતનું રક્ષણ કરતાં શીખો. જેમ ભયને વખતે કાચબો પોતાના પગ ઢાલમાં ખેંચી લે છે, તેવી રીતે જો કોઈ તમારું રહસ્ય જાણી જાય તો તમને પણ તે ખેંચી લેતા આવડવું જોઈએ. જો તમારા વ્યાપારના અત્યાવશ્યક ક્ષેત્રો ખુલ્લાં પડી જાય, તો તેમને રક્ષવાનો પ્રયત્ન કરો.

પરંતુ આનો અર્થ એવો નથી કે તમે હંમેશાં તમારા દુશ્મનો સાથે લડતા રહો. જો જરૂર પડે તો સમગ્ર ઉદ્યોગની સુધારણા માટે, તમારે તમારા દુશ્મનોને પણ મદદ કરવી જોઈએ. આખરે તો, સમાન ક્ષેત્રના હરીફો બધો વખત મંડળ રચતા હોય છે.

યાદ રાખો, 'ધી ગોડફાધર ' પુસ્તકમાં ડોન વીટો કોર્લેઓન વડે અપાયેલ સોનેરી સૂત્ર 'તમારા દુશ્મનોને ક્યારેય ધિક્કારો નહીં, તે તમારી નિર્ણયશક્તિને અસ્પષ્ટ કરી દેશે!'

૩૬
યોગ્ય તક

શું ધંધા/ઉદ્યોગમાં સફળતા એ નસીબ અથવા સ્વપ્રયત્નની બાબત છે? આ પ્રશ્ન ખાસ કરીને જેઓ તેમની કંપની ઊભી કરવા માટે સંઘર્ષ કરતા હોય તેમના વડે વારંવાર પૂછાય છે.

ત્યારે એમ કહેવાય છે કે સફળતા એટલે ૯૯ ટકા કઠોર પરિશ્રમ અને એક ટકો નસીબ. પરંતુ યાદ રાખો, તમે તમારો શ્રેષ્ઠ પરિશ્રમ નહીં કરો ત્યાં સુધી તમે ક્યારેય નસીબદાર થવાના

નથી. માત્ર ત્યારે જ તક તમારાં દ્વાર ખખડાવશે.

ચાણક્ય કહે છે કે આખરે જ્યારે તમે ધારેલી સફળતા મેળવવા માટે આવી તક મળે, ત્યારે તેને જકડી લેવા માટે પૂરતા સચેત રહો.

“તકની રાહ જોતા માણસ માટે જીવનમાં એક જ વખત સમય આવે છે. જ્યારે તે પોતાનું કામ કરવા ઇચ્છે, ત્યારે તે સમય પાછો આવવો મુશ્કેલ છે.” (૫.૬.૩૧.)

તમે એ કહેવત સાંભળી હશે કે તક બે વખત ટકોરા મારતી નથી, પરંતુ અહીં તમારે માટે બીજી રસપ્રદ કહેવત છે. જ્યારે તક બારણું ઠોકે છે ત્યારે આપણે કાં તો બહાર હોઈએ છીએ, અથવા તો અંદર સૂતેલા હોઈએ છીએ!

હજી પણ, આપણે સમજવું જોઈએ કે આ માત્ર તક વિશે જ નથી. પરંતુ ‘યોગ્ય તક’ની વાત છે. તો આ કહેવાતી યોગ્ય તક ને કોઈ કેવી રીતે ઓળખે છે?

ચાણક્ય મુજબ, અહીં કેટલાંક અનુસરણીય પગલાં છે.

- **શ્રેષ્ઠ સિવાય કશું જ નહીં:**

સામાન્ય રીતે જે લોકો વેપારની યુક્તિઓ શીખતા હોય છે તેમને દરેક તક શ્રેષ્ઠ તક લાગે છે. આ જરાપણ સાચું નથી. તમે સાચા અને ખોટા વચ્ચે સારા તથા ખરાબ વચ્ચે તથા ખૂબ ઉત્તમમાંથી પણ હજી વધુ સારા વચ્ચે ભેદ કરી શકવાનું કૌશલ્ય વિકસાવો તે પહેલાં તમારે થોડાં વર્ષો ખૂબ જ સંઘર્ષ કરવો પડશે તથા તમારા શ્રેષ્ઠ પ્રયત્નો કામે લગાડવા પડશે.

- **‘ના’ પાડતાં શીખો:**

દરેક ઘટના, કે જે એક તક જેવી દેખાતી હોય તેને માટે ‘હા’ કહી દેવાનું પ્રલોભન થાય તે સ્વાભાવિક છે. જ્યારે તક સામે આવે – શાંત રહો. બરાબર વિચારો – શું આ નફાકારક સાહસ છે? એક વ્યૂહરચનાનું આયોજન કરો અને પછી તેનાં પર મૂડીરોકાણ કરવાનું નક્કી કરો.

- **કુદી પડો:**

એક વખત તમે સાંગોપાંગ વિચારી લો, પછી સીધે સીધા એ ક્ષેત્રમાં કુદી જ પડો. આ તબક્કા પછી તેની પાછળ બહુ ન વિચારો. બસ, બહાર નીકળો અને તમારો શ્રેષ્ઠ દેખાવ કરો. કોને ખબર, આવો મોકો ફરી મળે કે નહીં?

લોકો માત્ર એક ઉદ્યોગપતિની સફળતા જ જોવે છે, તેઓ ક્યારેય તેણે સફળ થવા માટે ભોગવેલી મુશ્કેલીઓ સમજતા નથી.

મૅક ડોનાલ્ડના સ્થાપક રે ક્રોકને એક વખત એક સાક્ષાત્કારમાં પૂછાયું, “સર, તમે ઘણા નસીબદાર હતા. તમે રાતોરાત સફળ થઈ ગયા.” રેએ ટકોર કરી, “હા, એ સાચું છે. પરંતુ એ રાત કેટલી લાંબી હતી તે તમને ખબર નથી!”

તમારાં સ્વપ્નો ઘડવામાં તમારો સમય, શક્તિ અને પ્રયત્નો લગાડ્યા પછી, સફળતા જ્યારે આસપાસના જ કોઈ ખૂણામાં હોય, ત્યારે છોડી દેશો નહીં.

જેમકે સ્વામી વિવેકાનંદે જાહેર કર્યું હતું, “જાગો, ઊઠો! લક્ષ્ય સુધી પહોંચો નહીં, ત્યાં સુધી અટકો નહીં.”

અને આ બધા માટે એ પણ યાદ રાખો કે આ બધી સમયની વાત છે.

૩૭
‘વિન-વિન’ નીતિ

રોકાણકારો માટે ભારત ખૂબ આકર્ષક સ્થાન છે. આપણા દેશમાં આવતી ‘ધી ફોરેન ડાયરેક્ટ ઇન્વેસ્ટમેન્ટ’ (FDI) (પરદેશનું સીધું રોકાણ) દિવસે દિવસે વધતી જાય છે.

જેના દ્વારા આપણે FDI મેળવીએ છીએ, તેવા રસ્તાઓમાંનો એક છે, સંયુક્ત સાહસો (Joint Venture – JV) તેમાં એક પરદેશી કંપની એક ભારતીય કંપની સાથે વ્યાપારી તકો માટે જોડાણ કરે છે. બંને આ ભાગીદારીમાંથી કશુંક મેળવવા માટે એક બીજાની સાથે/નજીક આવે છે.

ચાણક્ય પાસે આ પરિસ્થિતિ માટે પણ એક સલાહ છે. તે કહે છે કે આવા JV ને સફળ થવા માટે બંને ભાગીદારો વચ્ચે એક આનંદપ્રદ પરિસ્થિતિ હોવી જોઈએ.

“એક ભાગીદારની મદદ વડે કરી શકાય તેવા એક કામમાં, તેણે એક બેવડી નીતિનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ.” (૭.૧.૧૮)

બેવડી નીતિ એટલે ‘વીન-વીન’ (આનંદપ્રદ) નીતિ.

નવી વ્યાપારી તકો માટે આપણે નાણાની જરૂર હોય છે. આમ એક રોકાણકાર ભાગીદાર બને છે.

કોઈપણ નવી ખાનગી વિમા કંપની JV ને સમજવા માટે સચોટ ઉદાહરણ બની શકે છે. આ નવયુવાન વીમા પેઢી એ એક ભારતીય અને એક પરદેશી કંપની વચ્ચેનું ચોખ્ખું સંયુક્ત સાહસ છે. જ્યારે સરકારે FDI માટેનાં પ્રવેશદ્વાર ખોલ્યા, ત્યારે બંને વીમાનાં ક્ષેત્રમાં સાથે આવ્યા.

JV માંના ભારતીય ભાગીદારને ભારતીય ગ્રાહકોનો અનુભવ હોય છે. જ્યારે પરદેશી રોકાણકાર વીમાની બાબતમાં તજજ્ઞ હોય છે. જ્યારે આ પરદેશી કંપની માટે ભારત એક નવું બજાર છે, ત્યારે તે એક ભારતીય સહયોગી સાથે જોડાણ કરીને બજાર વિશેનું જ્ઞાન મેળવે છે. સ્થાનિક પેઢી તેના પરદેશીની પીઠ પરના વર્ષોના અનુભવ પર સવારી કરીને બીજાં વ્યાપારી ક્ષેત્રોમાં સાહસ કરીને ફાયદો મેળવે છે. આ છે વીન-વીન (આનંદપ્રદ) પરિસ્થિતિ.

સફળ સંયુક્ત સાહસ કેવી રીતે કરવું તે માટેનાં થોડાં સૂચનો:

- **તમારી નિપુણતા વિશે ખાતરી રાખો:**

તમારું તંત્ર ઓછામાં ઓછા એક ક્ષેત્રમાં સારું હોવું જોઈએ. તે ક્ષેત્રમાં એક સાબિત થયેલ ટ્રેક રેકોર્ડ સાથે નિપુણ હોવું જોઈએ.

- **એક વ્યાપાર આયોજન બનાવો:**

તમારા વર્તમાન વ્યાપારનો વ્યાપ વધારવા માટે એક ભાવિ (શક્ય) રોકાણકારનો સંપર્ક કરવા માટે એક વ્યાપાર આયોજન બનાવો. તમે જ્યારે તેનો સંપર્ક કરો ત્યારે તે 'વીન-વીન' પરિસ્થિતિ બને તેની ખાતરી કરો. તમે રોકાણ મેળવો છો, અને તે તમારા અનુભવનો લાભ મેળવે છે.

- **સરખા વિચારોવાળા ભાગીદારો શોધો:**

માત્ર એક રોકાણકાર મળવાથી તમારી સમસ્યા હલ થઈ જતી નથી. બંનેને એકબીજા પર વિશ્વાસ હોવો જોઈએ અને તેમની ભાગીદારીને કારણે કંઈક મૂલ્ય વૃદ્ધિ કરી શકવા સમર્થ હોવા જોઈએ.

ઉદ્યોગ ચલાવતી વખતે બન્ને ભાગીદારોએ એકબીજાને ટેકો આપવો જોઈએ.

એક રોકાણકારે કહ્યું, "છેવટે તો આપણે યોગ્ય વ્યક્તિ પર દાવ લગાવીએ છીએ કે નહીં તેને બદલે આપણે આપણા JV માં પૈસા ગુમાવ્યા નથીને તે જ ગણાય છે."

તમે તે યોગ્ય વ્યક્તિ બનો!

૩૮
જિતાડનાર શસ્ત્ર

તેઓ વિચારે તે પહેલાં વિચારો – આ યુદ્ધનો નિયમ છે. ચેસની રમતમાં પણ તમે તમારી ચાલ ચાલો તે પહેલાં, વિરોધી દ્વારા ચલાયેલી ચાલનો અભ્યાસ કરાય છે, વિશ્લેષણ કરાય છે અને તેના વિશે સાવધાનીપૂર્વક વિચારાય છે. જો તમે ચાલ ચાલવામાં પહેલા હો, તો પહેલાં એક આયોજન કરો.

અને આ એ આયોજન છે. જેને ખણખોદિયાઓની નજરથી બચાવવું જરૂરી છે. એમાં કોઈ શંકા નથી કે વ્યાપારીએ સચેત રહેવું જોઈએ, ખૂબ જ સચેત. નવા પ્રકલ્પ લેતી વખતે અથવા હાથ પરના પ્રકલ્પ પર કામ કરતી વખતે, ઊંચા સ્તરની ગુપ્તતા જાળવવી જોઈએ. આમ ગુપ્તતા એ સૌથી અગત્યનું શસ્ત્ર છે.

ચાણક્ય સલાહ આપે છે,

"તેના વડે કરવાના નક્કી થયેલ કોઈ પણ કામ વિશે બીજાને જાણ થવી ન જોઈએ. જેણે તેને હાથ ધરવાનું છે માત્ર તેમણે જ (તેના વિશે) જાણવું જોઈએ, જ્યારે તે શરૂ થાય, અથવા

તો ખરેખર તો તે પૂરું થઈ જાય." (૧.૧૫.૧૭)

તમે શું કરો છો, તમે શું વિચારો છો, અને તમારી બધી ચાલ વિશે બીજાને જાણ થવી ન જોઈએ. એક વ્યક્તિએ આગળ વધવા માટે, બીજાથી આગળનો માર્ગ લેવા માટે પોતાની આસપાસ રહસ્યનું પ્રકાશ વર્તુળ રચવું જોઈએ.

પોલીસ અથવા સૈન્ય, સેન્ટ્રલ બ્યૂરો ઑફ ઇન્વેસ્ટીગેશન જેવાં વ્યાવસાયિક તથા શક્તિશાળી તંત્રોમાં છેલ્લી ઘડી સુધી કોઈને ખબર નથી હોતી કે હવે પછીનો હુકમ શું હશે. માત્ર એક મુઠીભર લોકો 'જાણવું જરૂરી છે' ના આધાર પર ફરજીયાત પણે લદાયેલા કામ કરે છે. અને વખત આવે તેઓ એવા લોકો સાથે સહયોગ કરે છે, જેમણે પાછળથી આવેલ હુકમની બજવણી કરવાની હોય છે.

તેમને છેલ્લી ઘડીએ બોલાવવામાં આવે છે અને જેમણે કામ માટે જવાનું કહેવામાં આવે છે તેમને માટે પણ આ એકદમ અણધાર્યું હોય છે. હુકમ આપવામાં આવે તે ક્ષણ સુધી ઉપરીઓ આયોજનને સંપૂર્ણપણે પોતાના સુધી જ રાખે છે.

વ્યાપાર-ઉદ્યોગમાં યાદ રાખવા જેવો સોનેરી નિયમ એ છે કે આયોજન અને અમલ વચ્ચે મોટો તફાવત છે. તમારા આયોજનને સચોટ બનાવો, પછી ઢીલ કર્યા વગર તેનો અમલ કરો. આયોજન દરમ્યાન એવું કોઈ બિંદુ આવતું નથી, જ્યારે અમલ કરવાનો સમય આવી ગયો હોય.

પરંતુ ચાલો આપણે તેનો સામનો કરીએ – ગુપ્તતા જાળવવી કઠીન છે. જોકે કેટલાંક સૂચનો છે, જે મદદરૂપ થઈ શકે.

- **મોકૂફ રાખવું:**

જ્યારે પણ તમને કોઈની પાસે આયોજન ખૂલ્લું પડી શકે તેમ છે તેવું લાગે, ત્યારે તે કાર્યને મોકુફ રાખવાનું યાદ રાખો.

તમારી જાતને ઓછામાં ઓછો એક દિવસ આપો. એક વખત તમે તેમ કરશો, તો તમારું આત્મબળ વધશે. આમ કર્યા કરવાથી ધીમે ધીમે પરંતુ ચોક્કસપણે વાતો તમારા પોતાના સુધી જ રાખવાનો આત્મવિશ્વાસ વધશે. ઉપરાંત, રોજ ઓછામાં ઓછું અડધો કલાક મૌન પાળવાનું રાખો, આ તમારા વિચારને તમારા વાતોડીયા સ્વભાવ પર કાબુ રાખતાં શીખવશે.

- **અમલ કરો અને પછી બોલો:**

આમલ કરતાં પહેલાં બોલો નહીં. તેના કરતાં ઊલટું હોવું જોઈએ. તમારા આયોજનને પ્રગટ કરવામાં સૌથી મોટો ભય એ છે કે, તમે તમારા વિરોધીને તમારી પહેલાં વિચારવાનો એક વધારાનો મોકો/ફાયદો આપો છો.

- **આગળનું વિચારો:**

કોઈપણ પ્રયાસમાં સફળતા પ્રાપ્ત થાય એટલે આપણને તેના વિશે બીજા પાસે વાત કરવાનું

મન થાય છે. ખરેખર તો આપણને ડંફાસ મારવાનું મન થાય છે. આને નિવારવા માટેનો શ્રેષ્ઠ ઉપાય છે, તાત્કાલિક નવો પ્રકલ્પ શરૂ કરો. હંમેશાં નવા પ્રકલ્પો સાથે તમારી જાતને વ્યસ્ત રાખો.

સ્વામી શિવાનંદ, એક ગુણવાન સંત અને (ડિવાઈન લાઈફ સોસાયટી) દિવ્ય જીવન સમાજના સ્થાપકે બહુ ઉત્તમ રીતે કહ્યું છે કે, "તમારી જાતને ઉત્પાદક રાખવાનો એકમાત્ર માર્ગ તમારી સામે ઓછઆમાં ઓછું એક મહિનાનું કામ હોય તે છે."

આ સલાહને અનુસરો.

૩૯
યુદ્ધ જીતો

આપણી અંગત જીંદગી હોય કે વ્યવસાયિક, આપણે હંમેશાં હરીફાઈનો અને તેથી દુશ્મનોનો પણ, સામનો કરીએ છીએ. દુશ્મન આપણા કરતાં કેટલો વધારે બળવાન હોઈ શકે તેનું આપણને આશ્ચર્ય પણ થાય છે. શું એનો અર્થ એવો છે કે આપણે લડાઈ ગુમાવવાના/હારવાના છીએ?

ના! ચાણક્ય એ ક્યારેય હાર સ્વીકારી નથી. જોકે તેઓ વાસ્તવવાદી હતા. આખરે તો, જ્યારે તેમની આસપાસના બધા ખેલાડીઓ બધો વખત એકબીજા સાથે રમત રમતા હતા, ત્યારે તેઓ એક તજજ્ઞ વ્યૂહરચનાકાર હતા.

તેઓ માનતા કે કોઈને યુદ્ધ જીતવામાટે સંગ્રામ ગુમાવવાનો વાંધો ન હોવો જોઈએ. ચાણક્ય તાત્કાલિક નહીં તો લાંબા ગાળે દુશ્મનને કેમ મહાત કરવો તે જાણતા હતા.

તેમણે કહ્યું છે,

"તેણે એવી વ્યક્તિનો આશ્રય ઇચ્છવો જોઈએ જેની તાકાત દુશ્મનની તાકાત કરતાં વધારે હોય." (૭.૨.૬)

ઉપરનું સુત્ર સાદું છતાં સર્વોત્તમ છે. વાસ્તવિક જીંદગીની બાબતમાં પણ વ્યવસ્થાપનનું રત્ન છે. જ્યારે તમારાથી બળવાન હોય તેવા દુશ્મનનો સામનો કરવાનો આવે, તો ઉત્તમ પરિસ્થિતિ એ છે કે તેનાથી પણ બળવાન મિત્ર તમારે પડખે હોય.

ચાણક્ય આવું શા માટે કહે છે?

- **બળ/તાકાત:**

ભારતના ભૂતપૂર્વ રાષ્ટ્રપતિ 'મીસાઈલ મેન' શ્રી એ. પી. જે. અબ્દુલકલામે એક વખત કહ્યું હતું, "માત્ર તાકાત જ તાકાતનો આદર કરે છે." વધુ તાકાત મેળવીને આપણે દુશ્મન કરતાં વધુ શક્તિશાળી બનવું જોઈએ. જો તેમ ન થાય તો, ચાણક્યએ કહ્યું છે તેમ વધુ બળવાન સહયોગી

સાથે મૈત્રી કરવી તે હરીફાઈ જીતવામાં મદદરૂપ બનશે.

- **અનુભવ:**

વધુ બળવાન સહયોગીને યુદ્ધ લડવાનો વધુ અનુભવ હશે, તે તમને માર્ગદર્શન તથા આશ્રય આપી શકે અને હોનારતના સમય દરમ્યાન પણ મદદ કરી શકે. જ્યારે સહયોગી તમને સલાહ આપે છે, ત્યારે તે સુસંગત જ હોવાની, કારણ કે તે અનુભવમાંથી ઊતરી આવેલ છે.

- **લાંબાગાળાનો પ્રસ્તાવ:**

એક ખૂબ જ મહત્ત્વની યાદ રાખવા જેવી બાબત એ છે કે, સંઘર્ષ દરમ્યાન, તમારા અહંકારને કાબુમાં રાખો. ક્યારેય એક ક્ષણ માટે પણ એમ ન વિચારો કે તમે માત્ર તાકાતને કારણે તમારા દુશ્મન સામે જીતી શકશો. લાંબા ગાળાનું વિચારો અને તમારા દુશ્મન કરતાં ચડીયાતી વ્યક્તિ પાસે તમારો અહંકાર છોડીને 'શરણે જાવ' જેની તમે જરૂરી મદદ મેળવી શકો. છેવટે તો જો તમે લાંબા ગાળે ધાંધલમાંથી બચી શકશો, માત્ર તો જ તમારા દુશ્મનને હરાવી શકશો.

લડાઈ ભલે હારો, પરંતુ યુદ્ધ તો જીતવું જ જોઈએ. તમારા અંગત તત્ત્વજ્ઞાનને કારણે હારવા કરતાં, તમારાથી ચડિયાતા સહયોગીએ આપેલા ડહાપણની મદદથી જીતો.

સરકાર પીક્ચરમાંનો અમિતાભ બચ્ચનનો સંવાદ યાદ છે? 'તાકત જુડને સે આતી હૈ, તુટને સે નહીં.' આનો અર્થ બરાબર તમારે જે હંમેશાં યાદ રાખવાનું છે તેવો છે – તાકાત મિત્રો બનાવવામાં રહેલી છે, તેમને ગુમાવવામાં નહીં.

૪૦
'વિન વિન' પરિસ્થિતિ

મેનેજમેન્ટ ગુરુ સ્ટીફન ક્રોવે પહેલા હતા જેમણે પહેલી વખત વીન વીન સીચ્યુએશન (પરસ્પર આનંદપ્રદ પરિસ્થિતિ) એવા શબ્દો આપ્યા. હવે તે કૉર્પોરેટ જગતમાં સામાન્ય રીતે વપરાતી પરિભાષા બની ગયા છે.

પરંતુ તેનો અર્થ શું છે? શું ખરેખર એક રમતમાં બે વિજેતા હોઈ શકે? હા! તે 'જીવો અને જીવવા દો'ના સિદ્ધાંત પર આધારિત વ્યવસ્થાપન વિચારસરણીનો રૂપાંતરિત પલટે છે.

ખરેખર તો, આ યુદ્ધ નિવારવાની નીતિ આપણા પોતાના જ ચાણક્ય વડે લખાયેલી છે.

"યુદ્ધમાં નુકસાન, ખર્ચ, ઘરથી દૂર ચાલ્યા જવાનું તથા અડચણો છે." (૭.૨.૨)

જ્યારે હરિફાઈ ગોઠવાઈ જાય અને તેને સાવધાનીપૂર્વક સંભાળવામાં ન આવે, તો બન્ને પક્ષનો ખૂબ ભયાનક યુદ્ધ લડતાં અંત આવે. જેને કારણે સમય, શક્તિ અને સ્તોત્રોનો પણ ભારે વ્યય થાય. જ્યારે આપણે જોઈએ કે એક પક્ષ બીજાને પાછા પાડવાનો પ્રયત્ન કરે છે, ત્યારે

ખૂબ જ મોટા ખર્ચાઓનો સામનો થાય છે.

હવે પ્રશ્ન એ છે કે જ્યારે મહાસંગ્રામ અનિવાર્ય હોય, ત્યારે કોઈ વીન-વીન વિશે વિચારવાનું શરૂ પણ કેવી રીતે કરી શકે? નીચેના મુદ્દાઓ વિશે ધ્યાનપૂર્વક વિચારો.

- **આપણો બધા વહેંચી લઈ શકીએ:**

કૉર્પોરેટ જગતનું સૌથી મોટું ઇનામ છે, માર્કેટ. પરંતુ યાદ રાખો. તમે ગમે તેટલો ભગીરથ પ્રયત્ન કરો, કોઈપણ એક એકલ કંપની ૧૦૦ ટકા માર્કેટ હિસ્સો જીતી શકે નહીં. આ વસ્તુ ભૂતકાળમાં ક્યારેય બની નથી અને ભવિષ્યમાં બનવાની નથી. એટલે કે તે ‘ન ભૂતો, ન ભવિષ્યતિ’ છે. માટે, તમે કેટલી માર્કેટ હસ્તગત કરી શકો છો તેમ વિચારવાને બદલે, એક વ્યક્તિ વર્તમાન માર્કેટનો વ્યાપ કેટલો વિસ્તારી શકે તે વિચારવું વધું અગત્યનું છે. જો વાનગી પોતે જ વિસ્તરે, તો આપણે બધા વધારે ભાગ મેળવી શકીએ!

- **આપણે બધા શીખવી શકીએ:**

આ કદાચ વિચિત્ર લાગશે, પરંતુ એ ખરેખર અગત્યનું છે કે વ્યાપારી નેતાઓએ શીખવવા તરફ વળવું જોઈએ. એક વ્યાપારી નેતાએ ઘણી ભૂમિકા ભજવવાની હોય છે, શીખવવું એ તેમાંથી સૌથી મહત્ત્વની છે, માટે, જ્યારે જ્યારે વર્ષોના અનુભવની કમાણી થઈ ગઈ છે, ત્યારે સૌથી ઉપરના ખેલાડીઓએ બીજાને શીખવવાનું શરૂ કરવું જ જોઈએ.

તેમણે તેમની પોતાની કંપની તથા ઉદ્યોગ વિશે શક્તિશાળી માર્કેટમાં જાગૃતતા ઊભી કરવી જોઈએ. તેઓએ બીઝનેસ સ્કૂલોમાં મહેમાન તરીકે જઈને વ્યાખ્યાનો આપવાની દરખાસ્ત કરવી જોઈએ. તેમની પોતાની કંપનીના જુવાનીયાઓના માર્ગદર્શક બનવું જોઈએ તથા ઉદ્યોગ મંડળોની બેઠકોમાં સ્થાન લેવું જોઈએ.

- **વધુ વિજેતા ઊભા કરો:**

વીન-વીન વિશે વિચારવાનો ઉત્તમ માર્ગ છે, તમારા જેવા વધુ વિજેતાઓ બનાવો. કેટલાક લોકો કહે છે તેમ, “એક નેતા એ છે જે વધારે નેતાઓ બનાવી શકે.” ‘હવે પછીની પેઢી’માં રોકાણ કરો.

તમે જેમાંથી શક્તિશાળી નેતાઓ શોધી શકશો તેવા વિવિધ સ્ત્રોતો તરફ જોતા રહો.

ભારતીય સંસ્થાઓ તીવ્ર ગતિએ બદલાઈ રહી છે. જાપાનીઝ બેન્ક મીઝોહુના વાઇઝ પ્રેસીડેન્ટ (માનવ સ્ત્રોત) દિવ્યા દલાલ દર્શાવે છે તેમ, “એક દેશ તરીકે આપણે આવતા દશ વર્ષમાં જે એક મૂળભૂત સમસ્યાનો સામનો કરીશું, તે છે સારા નેતાઓનો અભાવ.”

આ દૃશ્યના ઉકેલ માટે, ઘણી મોટી ભારતીય સંસ્થાઓ હવે વૈશ્વિક શ્રેણીની નેતાગીરી તથા વ્યવસ્થાપન તાલીમ સંસ્થાઓ સ્થાપી રહી છે.

આ વસ્તુ લાંબા વખત સુધી માત્ર ઉદ્યોગને પોતાને જ નહીં, પરંતુ માર્કેટ અને સમગ્ર દેશને

પણ મદદરૂપ થશે, છેવટે તો જો એક દેશ તરીકે ભારત વિજય મેળવશે, તો આપણે બધા પણ વિજેતા બનશું – ઉત્તમ વિન-વિન પરિસ્થિતિ!

૪૧
સફળતાની ચાવી

એક કૉર્પોરેટ વ્યૂહરચના વિચારતી વખતે, કેટલાક ચોક્કસ સાહચર્ય અને સંબંધો હોય છે, જેમને બીજાથી ગુપ્ત રાખવા પડે અને કેટલાક એવા હોય છે જેની જનતા સાથે જાહેરમાં ચર્ચા કરવી જરૂરી હોય. આ બન્ને વચ્ચે તફાવત કરતાં શીખો.

ઉદાહરણ તરીકે એક કંપનીના બ્રાન્ડ એમ્બેસેડરનું ઇચ્છીત બ્રાન્ડીંગ અને વેચાણ લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરવા માટે તેમને ખૂલ્લેઆમ પ્રદર્શિત/ઉપયોગ કરવો પડે. પરંતુ કૉર્પોરેટ માળખાની અંદર જેમનો ઉપયોગ થાય છે – જેમકે મુખ્ય ટેક્નીશિયન અથવા સલાહકારો – જેવા લોકોનાં નામ ક્યારેય પ્રકાશિત થવાં જોઈએ નહીં.

માટે, કોઈ પણ પ્રકલ્પમાં સફળ થવા માટે, સફળતાની ચાવી છે, મૌન.

ચાણક્ય સૂચવે છે,

“ખાનગી મંડળોના કિસ્સાઓમાં, જેમને ગુપ્ત ગણવામાં આવ્યા છે, તે સફળ થશે.” (૩.૧.૧૧)

દરેક વ્યાપારી નેતાઓ પાસે મિત્રો, વ્યૂહરચનાકારો, સાથીઓ તથા માર્કેટની માહિતીના તજજ્ઞો હોય છે, જેમની પાસેથી તે સલાહ લે છે અને જેઓને તે માહિતી આપે પણ છે. તેઓ તેના વિચારના સ્તોત્ર છે. જો અને જ્યાં સુધી જરૂર ન હોય, તેણે ક્યારેય તેમને જાહેર કરવા ન જોઈએ. માત્ર આ વસ્તુનું મહત્ત્વ સમજ્યા પછી જ તે ઇચ્છિત પરિણામ સુધી પહોંચવામાં સફળ થશે.

એક પ્રકલ્પમાં ગુપ્તતા જાળવવા માટેનાં કેટલાંક પગલાંઓ:

- **વિચારીને વિસ્તરવા દો:**

ઘણા લોકો તેમને જ્યારે એક ‘બીલીયન ડોલર’ (અતિ મૂલ્યવાન) વિચાર આવે ત્યારે ઉત્તેજિત થઈ જાય છે. તેઓ બીજા બધાને એ વિશે કહેવા લાગે છે. તેમને લાગે છે કે તેમણે સોનાની ખાણ ખોદી કાઢી છે. અને બીજા તેમનો આ વિચાર ખરીદી લેશે. જોકે કોઈ બીજા, તમારા હરિફો સહિત આ વિચાર તમારી પાસેથી ખૂંચવી જાય અને તેમાંથી નફો પણ રળે તેટલો જ સમય જ આ વાત ટકશે. માટે તમે બીજા લોકોને તે વિશે કહો તે પહેલાં, આ વિચારને તમારા દિલ અને દિમાગમાં પુખ્ત થવા દો. તમારી જાતને પૂરતો સમય આપો.

- **ગુપચુપ પ્રયોગ કરો:**

તમારો વિચાર આકાર પકડતો જાય ત્યારે થોડાક લોકો, એકદમ થોડાક, જે તમને તમારા વિચારને વાસ્તવિક રીતે પાંગરતા કરવામાં મદદ કરે તેવાની સાથે વાત કરો. એક પ્રકલ્પમાં સફળતા મેળવવા માટે જેના પર કામ કરવું પડે તેવાં બધાં જ પાસાંઓ ઉપર વિચાર કરો, જેવાં કે – સંમિલિત સંશોધન, જરૂરી નાણાં, જરૂરી લોકો, ટેકનીકલ તજજ્ઞો, પ્રકલ્પ પૂરો કરવા માટેનો સમય વગેરે. પછી, તમે અંતિમ પ્રકલ્પ શરૂ કરો તે પહેલાં એક પાઇલટ પ્રોજેક્ટ કરો. આમ, તમારે જેનો સામનો કરવો પડે તેવી શક્યતા છે, તેવી મુશ્કેલીઓ વિશે તમે જાણી શકશો. યાદ રાખો, એક શિલ્પકાર હંમશાં ૬૦ ફૂટ ઉંચું પૂતળું બનાવતા પહેલાં એક ૬ ઇંચનો નમૂનો બનાવે છે!

- **અસરકારક રીતે કામ કરો:**

હુમલો કરવાનો સમય આવે, ત્યાં સુધી તમારે તમારી ચાલ ચૂપચાપ ચાલવી જોઈએ. તમે તમારાં આયોજનો તમારા હરીફોથી છૂપાવીને રાખો તે સૌથી મહત્ત્વનું છે. જોકે, તમે આયોજનને તરતું મૂકો, ત્યારે તે સંપૂર્ણ અને સચોટ હોય તેની ખાતરી કરો. કહેવતમાં છે તેમ, “તમારા વિરોધીને બીજો મોકો ક્યારેય ન આપો, તમે કદાચ વળતા પ્રહારમાંથી બચી ન શકો!”

૪૨
રમતનો સિદ્ધાંત

ચાણક્યનો ગ્રંથ અર્થશાસ્ત્ર ઉદ્યોગના સંચાલનમાં એક બહુ જ મહત્ત્વનાં પાસાં – રમતના સિદ્ધાંત (ગેમ થિયરી) વિશે કહે છે બધી વ્યવસ્થાપન વ્યક્તિઓ અને અર્થશાસ્ત્રીઓ તેનાથી પરિચિત છે અને પરિસ્થિતિનું વિશ્લેષણ કરવા માટે તથા ખાસ કરીને હરીફાઈ માટે તેનો અવારનવાર ઉપયોગ કરે છે.

ચાણક્ય રમતના સિદ્ધાંત ‘ગેમ થિયરી’નો નવો ચીલો પાડનાર હતા. અર્થશાસ્ત્ર માં તેને મંડળનો સિદ્ધાંત (રાજાઓનું વર્તુળ) કહેવાય છે. તે દુશ્મન અથવા શત્રુ સાથે વ્યવહાર કરવાના અનેકવિધ ક્રમચય તથા સંયોજનો ધરાવે છે.

એક લડાઈમાં જ્યારે શત્રુ સાથે આમને સામને આવી જવાય ત્યારે ચાણક્ય કહે છે,

“જો તેની (શત્રુની) નજીક હોય, તો તેણે તેના નબળા ભાગ પર મારવું જોઈએ.” (૭.૨.૧૨)

પરંતુ આજના કૉર્પોરેટ જગતમાં કોઈ કેવી રીતે વ્યૂહરચના ઘડે અને દુશ્મન (હરીફ) સામે તેની ચાલ બનાવે? આ માટેનાં કેટલાંક સૂચનો.

- **હરીફાઈનો અભ્યાસ કરો:**

મોટો હુમલો કરતાં પહેલાં વ્યક્તિએ હંમેશાં જેને ઘેરવાની જરૂર છે તે વ્યક્તિ અથવા અસ્તિત્વ વિશે જાણવા જેવું બધું જ જાણી લેવું જોઈએ. યાદ રાખો, યુદ્ધ એ ૯૯ ટકા તૈયારી

અને ૧ ટકો કામ છે. માટે, તમારી ચાલ ચાલો તે પહેલાં બરાબર તૈયારી કરો. હરીફ વિશે, તેનાં આયોજનો વિશે તથા તેના હેતુઓ વિશે ક્ષતિરહિત માહિતી એકઠી થવી જોઈએ.

- **બરાબર તૈયારી કરો:**

મોટા માણસો પાસે સીધી મંજૂરી માગવા માટે માર્કેટ (એ બાબત માટે તમારા પોતાના કાર્યાલય)માં ક્યારેય દોડી ન જાવ. પહેલાં તમારા પોતાના પ્રદેશ તથા કાર્યોમાં બરાબર તૈયારી કરીને અનુભવ મેળવો. હરીફ જેટલો વધારે મોટો, તમારે તેટલી વધારે તૈયારી કરવી પડે. ખરેખર તો, એક અનુભવી વ્યક્તિ પાસેથી સલાહ માગવાથી વળતર મળશે. તેની સલાહ તમારી આસપાસની વસ્તુઓ ફેરવી નાખી શકે.

- **રમતના નિયમો જાણો:**

આ સૌથી આવશ્યક ભાગ છે. રમતના નિયમો એ એક ચોકઠું છે, જેની અંદર રહીને તમે તમારા ધંધાનું અથવા રોજ-બ-રોજનાં કાર્યોનું સંચાલન કરો છો. જો તમે તેને સારી રીતે સમજો તો તેનું ઉચ્ચ વળતર મળશે. તેના વિશે માત્ર ત્યારે જ વિચારો – જ્યારે તમે નિયમો સાથે એટલા પરિચિત થઈ ગયા હો કે તમે તેને બદલી શકો.

ભારતીય હોકી ટીમ સાથે કેવો વ્યવહાર કરવામાં આવ્યો માત્ર તે જ જોવો. તેઓ વર્ષોથી ઓલિમ્પિકમાં અજેય થઈ ગયા હતા. પછી હરિફોએ નિયમોનો અભ્યાસ કર્યો. તેઓ સમજ્યા કે ઘાસ પર ભારતીયોને હરાવી શકાય તેમ નથી. તેમણે રમતના નિયમો શબ્દસઃ બદલી નાખ્યા, અને હવે તે ટર્ફ પર રમાય છે. ત્યાર પછીથી આજના દિવસોના એસ્ટ્રોટર્ફ પર પણ તે ભારતીયો માટે એક સંઘર્ષ તરીકે ચાલુ રહ્યું છે. (ભારતીયો અજેય રહ્યા નથી.)

બધું કહેવાય છે તથા થાય છે, પરંતુ જ્યારે તમારા પ્રતિસ્પર્ધીની ચાલને ઘેરવાનો સમય આવે, ત્યારે પાછા ન પડતા અને કામ કરવા દરમ્યાન વ્યૂહરચના ન ઘડતા. શ્રેષ્ઠ દેખાવકારોએ હંમેશાં તેમના પ્રતિસ્પર્ધીઓને એક જ ચાલમાં હાર આપી છે, પછાડ્યા છે. આ વાસ્તવિકતા તમારે માટે પણ કામ કરશે.

૪૩
મિત્રો તથા શત્રુઓ ઉપર જીત મેળવવી

આપણામાંના મોટાભાગનાઓએ દરેક નવા વર્ષે કશોક નિર્ધાર કરવો જોઈએ. પરંતુ શું આપણે બીજા સાથે આપણો વ્યવહાર કેવી રીતે વધુ સારો કરવો તથા જિંદગીની રમતમાં કેવી રીતે વિજેતા બનવું તેનું ચિંતન મનન કરીએ છીએ?

વર્તમાન કૉર્પોરેટ જગતમાં, જ્યાં વ્યક્તિએ માત્ર જીતવાનું અને મિત્રો બનાવવાના જ નથી. પરંતુ દુશ્મનો ઉપર પણ વિજય મેળવવાનો છે, ત્યાં આ એક અતિશય મહત્ત્વની કળા છે.

ચાણક્ય કહે છે,

“તેણે જેઓ મૈત્રીપૂર્ણ છે તેમના ઉપર સુલેહ અને ભેટસોગાદો વડે, અને વેરીઓને કંકાસ તથા બળજબરી વડે જીત મેળવવી જોઈએ.” (૧૧.૧.૩)

આપણામાંના દરેક જણે જીવનમાં બે પ્રકારની વ્યક્તિઓ સાથે વ્યવહાર કરવાનો હોય છે. મિત્રો તથા દુશ્મનો.

- **મિત્રો અને વ્યવહાર:**

આપણે સ્વીકારવું જોઈએ કે મિત્રો આપણા જીવનમાં પ્રકાશ રેલાવે છે. શું આપણે એવા મિત્રો વગર જીવી શકીએ, જે આપણા જીવનની ઉંચ-નીચ વખતે આપણી બાજુમાં ઊભા રહે છે? પરંતુ જ્યારે મિત્રો મેળવવાની વાત આવે, ત્યારે પહેલો નિયમ એ છે કે તમારે પોતે સારા મિત્ર બનવું જોઈએ.

ચાણક્ય મુજબ, મિત્રો સાથે વ્યવહાર કરવાનો માર્ગ સુલેહ તથા ભેટસોગાદ દ્વારા છે. માટે તેમને તમારી જરૂર હોય ત્યારે તેમની સાથે જ રહો. તમારો સમય એ કોઈ પણ મૈત્રીમાં તમારું ઉત્તમ રોકાણ છે. જ્યારે તેઓ મુંઝાયેલા તથા હતાશ હોય ત્યારે તેમને સાંભળો અને માર્ગદર્શન આપો.

મિત્રોને જીતવાનો બીજો માર્ગ છે ભેટસોગાદ. આ જગતમાં એવી કોઈ વ્યક્તિ નથી, જે ભેટ મેળવતાં હલી ન જાય. ભેટ સ્વીકારવી એ માનવ માનસિકતા છે. તમે જે ભેટ આપો છો તે હંમેશાં વિચારપૂર્વક આપો. કશુંક એવું પસંદ કરો જે માત્ર ઉપયોગી જ ન હોય પણ ગમી જાય તેવું પણ હોય અને તેને એક સ્મિત તથા તમારા હૃદયના વિશુદ્ધ આનંદ સાથે આપો.

- **શત્રુઓ સાથે વ્યવહાર:**

શત્રુઓ ન હોવા એ આદર્શ સ્થિતિ છે. પરંતુ ચાલો, હકીકતનો સામનો કરીએ – તેઓ આપણે ન ઇચ્છીએ તો પણ આપણી આસપાસ જ છે. પછી ભલે તે પ્રતિસ્પર્ધીના રૂપમાં હોય, કે પૂરેપૂરા દુશ્મનોના રૂપમાં, તેઓ વિખવાદ કરવા માટે શાશ્વત રીતે આપણી આસપાસ છે.

પરંતુ આપણામાંના મોટા ભાગનાનો સૌથી મોટો પ્રશ્ન એ છે કે આપણે એકલા જ દુશ્મન સાથે લડવાનો પ્રયત્ન કરીએ છીએ. આ વસ્તુ લગભગ એ ખાતરી આપે છે કે તમે લડાઈ ગુમાવવાના છો. તેને બદલે, તમે લડાઈ શરૂ કરો તે પહેલાં તમારે તમારું પોતાનું જૂથ હોવું જોઈએ.

ઉપનિષદોમાં એક શિષ્યએ ગુરુને પૂછ્યું, “દુષ્ટો શા માટે જીતે છે?” ગુરુએ જવાબ આપ્યો, “કારણ કે સારા લોકો સંગઠિત નથી!” (યુનાઇટેડ વી સ્ટેન્ડ ડિવાઇડેડ વી ફૉલ) એક વખત તમારું એક મજબૂત જૂથ હોય તો સ્પર્ધામાં જીતવું સરળ છે. તમે દુશ્મનોમાં તિરાડ પણ પાડી શકો અને પછી પૂરા બળથી તેમના પર હુમલો કરો.

વાત કાંઈ પણ હોય, બન્ને પ્રકાર સાથે વ્યવહાર કરતી વખતે સ્વસ્થતા રાખો. પહેલાં તમારી

જાત પર જીત મેળવો, પછી બીજા પર વિજયી બનો. આપણાં પુરાણો કહે છે તેમ "જે તેના મિત્રો તથા દુશ્મનો સાથે સરખો સ્વભાવ ધરાવે છે, તે ડાહ્યો માણસ છે."

૪૪
તમારા શત્રુને માન આપો

એક વખત ઓસ્કર વાઇલ્ડે કહ્યું હતું, "હું મારા મિત્રોને તેમના દેખાવને કારણે, પરિચિતોને તેમના સારા ચારિત્ર્ય માટે તથા દુશ્મનોને તેમની સારી બુદ્ધિ માટે પસંદ કરું છું. એક માણસ તેના દુશ્મનોની પસંદગીમાં વધુ પડતો સાવધ ન રહી શકે!"

એ હકીકત છે કે મોટેભાગે આપણે ઇરાદાપૂર્વક દુશ્મનો ઊભા કરતા નથી. પરંતુ વાસ્તવિકતા એ છે કે લડાઈમાં અથવા તો ઉદ્યોગમાં આપણે ન ઇચ્છતા હોઈએ તો પણ તેઓનું અસ્તિત્વ હોય જ છે.

પરંતુ જ્યારે દુશ્મનોની પસંદગી કરવાની વાત આવે, ત્યારે આપણી પાસે કોઈ પસંદગી હોતી નથી, તો ચોક્કસ આપણે તેમની સાથે કેવી રીતે વ્યવહાર કરવો તે તો પસંદ કરી જ શકીએ. આ એક રમત રમવા જેવું છે – પ્રતિસ્પર્ધી સાથેની રમતમાં જીતવા માટે તમારી પાસે યોગ્ય વ્યૂહરચના હોવી જરૂરી છે.

ચાણક્ય પણ તેમના શત્રુઓને આદર આપતા. તેમની સલાહ હતી કે,

"તેણે શત્રુના રહેઠાણમાં તેની અનુમતિ સાથે પ્રવેશ કરવો જોઈએ." (૧.૧૬.૧૦)

બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, હંમેશાં તમારા દુશ્મનો તરફ આદરભાવ દર્શાવો. ભલે આપણે કદાચ લડીએ, પરંતુ તે લડાઈ 'સારી' અને 'યોગ્ય' મનોબળ સાથે લડવી જોઈએ.

પરંતુ આપણે આમ કેવી રીતે કરીએ? તમારા પ્રતિસ્પર્ધિઓ અને દુશ્મનો સાથે કેવો વ્યવહાર કરવો, તે માટેના થોડાં સૂચનો:

- **ક્યારેય તેમને નિશ્ચિત ન ગણો:**

પ્રતિસ્પર્ધી વધારે નહીં, તો તમારા જેટલા તો બુદ્ધિશાળી છે જ. માટે તેઓ વિશે ધારણા ન બાંધો. તેમની ચાલ વિશે સચેત અને સાવધાન રહો. કોણ જાણે ક્યારે તેઓ હુમલો કરે. અને તમારે ક્યારેય તેના પર હુમલો કરવો ન જોઈએ. ખાસ કરીને ત્યારે તો ચોક્કસ નહીં જ, જ્યારે તમે માનતા હો કે તે ચોક્કસપણે હારશે જ.

- **તેમનો સંપૂર્ણ અભ્યાસ કરો:**

ઓસ્ટ્રેલીયન ક્રિકેટ ટીમની સફળતા માટેનાં કારણોમાંનું એક એ છે કે તેઓ વિરોધી જૂથના ખેલાડીઓની રમતનો નજીકથી/ઝીણવટપૂર્વક અભ્યાસ કરવામાં ઘણો સમય ગાળે છે. તેઓ

વિડીયો જોવે છે, અને તેમાં રમતા ખેલાડીઓની નબળાઈઓ તથા તાકાત શોધી કાઢે છે. આવાં સચોટ વિશ્લેષણ વડે વિરોધીઓને પછાડવાની રમતની વ્યૂહરચના ઘડવી ઘણી સહેલી બની જાય છે.

- **આદત પાડો, આદત પાડો અને વધુ આદત પાડો:**

માત્ર એ કારણે કે મારા હાથમાં એક સારું શસ્ત્ર છે, તેનો અર્થ એ નથી કે હું યુદ્ધ જીતી જઈશ. હું તેનો ખરેખર યુદ્ધમાં ઉપયોગ કરું તે પહેલાં હું તેને મેદાનની બહાર પણ કાર્યક્ષમ રીતે ઉપયોગ કરવા સક્ષમ હોવો જોઉં. શ્રેષ્ઠ યોદ્ધાઓ શાંતિના સમયમાં પણ દરરોજ કલાકો સુધી તેની ટેવ પાડતા હોય છે. તેવી જ રીતે તમારે તમારી રજૂઆતને અથવા ઉત્પાદનના પ્રત્યક્ષીકરણને ચમકાવવા જોઈએ.

- **ઠંડા રહો/શાંત રહો:**

યુદ્ધ માટે તૈયાર રહેવાનો અર્થ એવો નથી કે તમારે જઈને લડાઈ કરવી. યુદ્ધ એ વિનાશકારી અને ખર્ચાળ છે, માટે તે હંમેશાં છેલ્લો વિકલ્પ હોવું જોઈએ. આથી, તમારો પ્રતિસ્પર્ધી તમને ઉશ્કેરવાનો પ્રયત્ન કરે તો પણ, તમે શાંત રહો. તમારા દુશ્મનને ધિક્કારો નહીં, કારણ કે તે તમારી તાત્વિક રીતે વિચારવાની શક્તિ હણી નાખે છે. રાજકીય ક્ષેત્રમાં પણ, યુદ્ધ પહેલાં શાંતિ વાર્તા કરવામાં આવે છે. માટે તમારી જીંદગીમાં પણ શાંતિ માટે જગ્યા આપો.

આ બધું કોઈપણ દેશનાં સંરક્ષણ બળની જેમ બધો વખત હુમલા માટે તૈયાર રહેવા જેવું છે. પરંતુ, જો યુદ્ધ થાય જ, તો છેલ્લા છેડા સુધી લડી લેવામાં અચકાશો નહીં!

૪૫
વ્યૂહરચના વિરુદ્ધ યુક્તિપ્રયુક્તિ

વ્યૂહરચના: આજના વ્યાપારી દૃશ્યમાં જેની સૌથી વધુ ગેરસમજ થઈ છે તે શબ્દ આ છે. ઘણા વ્યવસ્થાપકો વ્યૂહરચના અને દાવપેચ વચ્ચેનો તફાવત સમજી શકતા નથી. પરંતુ કેટલાક મૂળભૂત તફાવતો છે. વ્યૂહરચના લાંબા ગાળાની હોય છે, જ્યારે દાવપેચ ટૂંકાગાળાના હોય છે. વ્યૂહરચના એ દીર્ઘદૃષ્ટિ છે, પ્રયુક્તિ એ સંજોગો મુજબ છે. વ્યૂહરચના દૃષ્ટિ આધારિત છે, પ્રયુક્તિઓ જરૂરિયાત આધારીત છે.

ભાષાશાસ્ત્રની રીતે કહીએ તો, વ્યૂહરચના યુદ્ધ દરમ્યાન શત્રુઓ ઉપર હુમલો અને વળતો પ્રહાર કરવા માટેના આયોજનનો સંદર્ભ આપે છે. જોકે તે હવે વ્યવસ્થાપન તથા નેતાગીરીના ક્ષેત્રમાં મહત્ત્વનો વિષય બની ગયો છે. હવે એક તંત્રના મોટા ભાગના ઉપરીઓ 'સ્ટ્રેટેજીક મેનેજમેન્ટ' – વ્યૂહરચનાત્મક વ્યવસ્થાપન પર કામ કરે છે. હજી પણ વ્યૂહરચના એટલે યુદ્ધ કરવા વિશે જ બધું નહીં. તેમાં પણ એક માનવીય કોણ છે. માત્ર આ મુદ્દા પર પ્રકાશ પાડવા માટે હું કર્મચારીઓની સમસ્યાઓ અને તેમના હૃદય જીતવા વિશે વાત કરીશ.

ચાણક્ય કહે છે,

"પ્રજા વચ્ચેનો સંઘર્ષ પ્રજા વચ્ચેના નેતાઓનાં મન – જિતવાથી ટાળી શકાય અથવા તો સંઘર્ષનું કારણ દૂર કરવાથી ટાળી શકાય." (૮.૪.૧૮)

ચાલો આપણે જ્યાં કર્મચારીઓમાં અસંતોષને કારણે કંપનીએ તાળાબંધીમાંથી પસાર થવું પડ્યું હતું તેવી જોઈએ. આ ૧૯૭૦-૮૦ની એક પરિસ્થિતિ/ઘટના યાદ છે, જ્યારે સંગઠનો સક્રિય રીતે કર્મચારીઓનું પ્રતિનિધિત્વ કરતાં હતાં.

આપણે જોઈએ છીએ કે આ પરિસ્થિતિને સંભાળવા માટે ચાણક્યની ત્રણ પગલાંની વાસ્તવિક દૃષ્ટિ અમૂલ્ય છે.

- **નેતાઓને જીતવા:**

બધાં જૂથને એક નેતા હોય છે. આ નેતાઓ સામાન્ય રીતે તેની પ્રજાની ચિંતા નિર્ણય કરનારાઓ સામે ઉજાગર કરતા હોય છે. જો તમે નેતામાં વિશ્વાસ બેસાડી દો તો પ્રજાનાં આખા જૂથને જીતી લેવાનું સરળ છે. જોકે, નેતાને પોતાની વધારે પડી છે કે લોકોની તે ધ્યાનમાં લેવું વધારે મહત્ત્વનું છે. તમે વાટાઘાટો શરૂ કરો, તે પહેલાં જૂથના નેતાને પારખવા તેમાં જ તમારી ચાલાકી છૂપાયેલી છે.

- **કારણ દૂર કરવું:**

જ્યારે સંગઠનો મજબૂત હતાં ત્યારે પણ, એવી કંપનીએ પણ હતી જે મને સંગઠનોનો સામનો કરવો પડ્યો ન હતો. કેવી રીતે? આ કંપનીઓ સમસ્યાઓ ઊભી પણ થાય, તે પહેલાં જ તેનો સફળતાપૂર્વક ઉકેલ લાવી દેતી. મને એક આવા તંત્રના કર્મચારી સાથેની વાત યાદ આવે છે. તેણે કહ્યું, "અમારા ચેરમેન અમે વાત કરી તે પહેલાં જ અમારી ચિંતા વિશે જાણી જતા. જો કોઈ યોગ્ય માગણી હોય, તો બહારની વ્યક્તિના હસ્તક્ષેપ વગર જ તે પૂરી કરાતી."

- **તેમને હેતુ આપો:**

વ્યવસ્થાપન સલાહકારોને જેના પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાનું ખૂબ જ ગમે છે, તે મુદ્દો છે "સમસ્યાનું વિશ્લેષણ." આને અટકાવવું જ જોઈએ. જો તમે સમસ્યા શોધશો, તો દોષ દેવાની રમત સાથે તમારો અંત આવશે. તેને બદલે તમારા તંત્ર અને તેનાં લોકો માટે એક હેતુ નક્કી કરો. આપણામાંના મોટાભાગના સમસ્યા શોધક છે. આ માનસિકતા બદલો અને એક નિશાનલક્ષી વલણ અપનાવો.

ગાંધીજીએ કહ્યું હતું તેમ, "એક હેતુ શોધો, રસ્તાઓ મળી આવશે."

હંમેશાં યાદ રાખો – શુદ્ધ વ્યૂહરચના એ તમારા હેતુ સુધી પહોંચવા માટે તમે બનાવેલ માર્ગનો નકશો છે. તમે તે માર્ગ પરના અવરોધો કેવી રીતે સંભાળો છો તે છેઃ પ્રયુક્તિઓ

૪૬
તમે હુમલો કરો તે પહેલાં

સૈન્યમાં એક જૂની ઉક્તિ છે, “શાંતિ દરમ્યાનની તમારી તૈયારી પર તમારી યુદ્ધની સફળતા આધારિત છે.” આપણે બધા આપણી જાતને ગમે ત્યારે ઉગી આવે તેવા – પરીક્ષા, સાક્ષાત્કાર, રજૂઆતો, મિટિંગો અને આવી બીજી ઘટનાઓ – પડકારો માટે તૈયાર કરીએ છીએ.

પરંતુ જ્યારે મુકાબલો/સંઘર્ષની વાત આવે ત્યારે, આપણે આપણા દુશ્મન પર તાત્કાલિક હુમલો ન કરી શકીએ. આપણે સાવધાનીપૂર્વક આપણા વિરોધીને પારખવા જોઈએ અને પછી જ હુમલા વિશે નિર્ણય લેવો જોઈએ. ક્યારેક હુમલો ન કરવો, એ જ ઉત્તમ હુમલો હોય છે!

ચાણક્ય કહે છે,

“જો શાંતિ અને યુદ્ધમાં સમાન ઉન્નતિ હોય, તો તેણે શાંતિમાં રહેવું જોઈએ.” (૭.૨.૧)

હા, યુદ્ધ એ એક યોદ્ધાએ લેવો જોઈએ તેવો છેલ્લો માર્ગ છે. આખરે તો, તે વિનાશ તથા જીવન તથા માલમિલ્કતના વ્યયમાં પરિણમે છે. એક કૉર્પોરેટે દૃશ્યમાં પણ, જો તમે લડવું જોઈએ કે નહીં તે વિશે વિમાસણ અનુભવતા હો, તો આખા દૃશ્યનું મૂલ્યાંકન કરો અને પછી તમારી ચાલ નક્કી કરો.

લશ્કરમાં હોય છે તેનાથી અલગ, કૉર્પોરેટ યુદ્ધ કદાચ ખરેખર લોહી વહેવામાં પરિણમે નહીં પરંતુ તે શાબ્દિક યુદ્ધથી પ્રતિસ્પર્ધીના માર્કેટ પર હુમલામાં પરિણમી શકે, અને કદાચ તેનો અંત ન્યાયાલમાં આવે અને તે એક કાયદાકીય નાટક બની રહે.

ચાણક્ય આપણને આવો નિર્ણય લેતા પહેલાં થોભવાનું કહે છે, શાંતિ એ પ્રથમ વિકલ્પ છે, પરંતુ આપણે હુમલો કરવા વિશે કેવી રીતે વિચારવું જોઈએ? આ રીતે વિચારો:

- **ગુમાવવાનું શું છે?**

વ્યક્તિએ પોતાની જાતને પૂછવું જરૂરી છે – જો હું યુદ્ધમાં ઝંપલાવું તો હું શું ખોટ સહન કરીશ? નાણાકીય ખોટ ઉપરાંત બીજા પ્રકારની ખોટ પણ છે, જેવી કે સમય, શક્તિની ખોટ અને જૂથની નૈતિકતાની ખોટ. યુદ્ધ એ હંમેશાં મોંઘી બાબત છે. એક સૈન્યના અમલદારે બહુ સરસ રીતે મૂક્યું છે.

“આપણે દસ વર્ષમાં જેનું નિર્માણ કરીએ છીએ તે યુદ્ધના એક જ દિવસમાં ગુમાવીએ છીએ!”

- **શું પ્રાપ્ત થાય છે?**

લડાઈને અંતે આપણે જ કદાચ કશુંક પ્રાપ્ત કરીએ, તો તે વિશે પણ આપણે જોવું જરૂરી છે – આપણે શેને માટે લડીએ છીએ? આપણે શું જીતવાનું છે? શું બધાના લાભ માટે ખરેખર

જીતવું જરૂરી છે? એ ચોક્કસ વસ્તુની પ્રાપ્તિ વગર મારો વિકાસ ચાલુ રહી શકશે? આ ઊંડાણભર્યા પ્રશ્નો પૂછવા જરૂરી છે.

- **સમય:**

છેવટે, શાંતિ જાળવવાનો અથવા આપણી બધી શક્તિ સાથે હુમલો કરવાનો નિર્ણય યોગ્ય સમય પર જ અવલંબે છે. આ એક નિર્ણાયક ઘડી છે. જો સમય યોગ્ય ન હોય, તો લોકોનું ખૂબ સુસજ્જ અને તાલીમબદ્ધ જૂથ પણ કદાચ રમત જીતી શકે નહીં અને બીજી તરફ, સમર્પિત લોકોનું એક નાનું જૂથ પણ જો સાચા સમયે સાચી ચાલ ચાલે, તો સફળ થઈ શકે છે.

આવી દ્વિધામાં, પ્રખ્યાત શાંતિ પ્રાર્થનામાં ફેરફાર કરીને આ રીતે વાંચી શકાય, "હે ભગવાન, મને ક્યારે શાંત રહેવું તેની ક્ષમતા આપ, જ્યારે ખૂબ જ જરૂરી હોય ત્યારે હુમલો કરવાની હિંમત આપ અને આ બંને વચ્ચેનો તફાવત જાણવાનું ડહાપણ આપ!"

૪૭
યુદ્ધભૂમિનાં પાસાંઓ

અર્થશાસ્ત્ર ના પુસ્તક ૨નાં પ્રકરણ ૧૮માં એક સૈન્ય વડે વાપરવામાં આવતાં શસ્ત્રોનું વિગતવાર વર્ગીકરણ આપ્યું છે. શસ્ત્રાગાર સંભાળનારને આ શસ્ત્રોની સંભાળ રાખવાની સૂચના આપેલી હોય છે, જેથી, સિપાઈઓ લડાઈ માટે સુસજ્જ રહે. શસ્ત્રો વિશેની જાણકારી અને તેને વાપરવાની આવડત એ યુદ્ધ જીતવાની ચાવી છે.

એક તંત્રના નેતાઓ પાસે તેઓ રણમેદાનમાં પગલું ભરે તે પહેલાં કયાં શસ્ત્રો હોવા જોઈએ? ચાલો, આપણે કેટલાંક મહત્ત્વનાં પાસાંઓ જોઈએ.

- **જ્ઞાન/જાણકારી અને માહિતી:**

આજનું અર્થતંત્ર ધીમે ધીમે જ્ઞાનનું અર્થતંત્ર બની રહ્યું છે. તમે જેટલું વધારે જાણતા હો, અને જેટલી વધારે માહિતી ધરાવતા હો, તેટલા તમે લડાઈ માટે વધારે સુસજ્જ છો. જો તમે વિવિધ ઉદ્યોગોનો અભ્યાસ કરો, તો તમે જોશો કે જે કંપનીઓ ટોચ પર છે, તેમણે માહિતીના ઉપયોગ, સંશોધન અને વિકાસ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું છે અને જ્ઞાનની જણસમાં રોકાણ કર્યું છે. આ તમને તમારી લડાઈનું સારી રીતે આયોજન કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.

- **ટેક્નૉલોજી:**

આજનાં સંકોચાતાં જતાં જગતમાં ટેક્નૉલોજીનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ એ માહિતીની આપ-લે તથા સોદાને ઝડપી બનાવવાનો ઉપાય છે. તમારા તંત્રને ટેક્નૉલોજીથી સજ્જ કરો. છેલ્લામાં છેલ્લી ટેક્નૉલોજીમાં રોકાણ કરવા તથા સમજવામાં સમયનો ઉપયોગ કરો. તેનો ઉપયોગ કરો અને તમે જોશો કે તમે તમારા પ્રતિસ્પર્ધિઓ કરતાં ધારદાર છે. તે મોટા પ્રમાણમાં ખર્ચમાં ઘટાડો

કરે છે. એવા ઘણા નાના દેશો છે કે જેમની વસતી ઘણી ઓછી હોય છે પરંતુ તેમની પાસે મજબૂત અર્થતંત્ર હોય છે, તેમણે ઊંચી ઉત્પાદકતા માટે ટેક્નૉલોજીનો ઉપયોગ કર્યો છે.

- **લોકો:**

યંત્રની પાછળનો માણસ યંત્ર કરતાં વધુ મહત્ત્વનો છે. હા, તમારા લોકો, તમારા કર્મચારીઓ તમારું સૈન્ય બનાવે છે. એક ખૂબ સારા મજબૂત અને શક્તિશાળી સૈન્ય વગર તમે રણમેદાનમાં પગ મૂકવાનું વિચારી પણ ન શકો. સૈન્યનું માત્ર કદ જ મહત્ત્વનું નથી, પરંતુ સૈન્યની ગુણવત્તા પણ મહત્ત્વની છે. યોગ્ય કાર્ય માટે યોગ્ય વ્યક્તિ! મોટાભાગનાં તંત્રોમાં આ જરૂરીયાતો પૂરી કરવા માટે માનવ સંસાધન વિભાગ (હ્યુમન રીસોર્સ ડીપાર્ટમેન્ટ) શરૂ કરવામાં આવ્યાં છે.

- **પ્રેરણા:**

લડવા માટે તમારે જે સૌથી વધુ મહત્ત્વનાં શસ્ત્રની જરૂર હોય છે, તે છે પ્રેરણા. જો તમારું તંત્ર, જેના પેટમાં આગના ભડકા ઊઠે છે, તેટલું પ્રેરિત હશે, તો તંત્રના ઉત્પાદનમાં સર્વાંગી પરિવર્તન થઈ જશે. જો તમારામાં આ ગુણવત્તા હશે, તો ઉપરનાં ત્રણ સૂચનો અનુસરશે. આ માનવીય ઇચ્છા શક્તિ છે, જે ફેરફાર લાવે છે. પ્રચંડ ઇચ્છાશક્તિ ધરાવતાં નાના તંત્રોએ વ્યાપાર કરવાની રીત જ બદલી નાખી છે. આ વાત કેટલાક દેશો માટે પણ સાચી છે. સીંગાપોર જેવો દેશ, જેનું કદ ભાગ્યે જ મુંબઈ જેવડું હશે, તે આજે દુનિયાનું સૌથી સફળ અર્થતંત્ર છે.

એક નેતા તરીકે, જ્યારે તમે એક બાહ્ય યુદ્ધની તૈયારી કરો છો, તો તે પહેલાં આંતરિક યુદ્ધ જીતવાનો પ્રયત્ન કરો. જો તમે લડવા માટે પ્રેરિત ન હો, તો બધાં શસ્ત્રો નકામાં છે.

આપણા ભૂતપૂર્વ રાષ્ટ્રપતિ એ. પી. જે. અબ્દુલ કલામ તેને આ રીતે મૂકે છે, “આ તો અગ્નિની પાંખો છે, જે તમને આકાશને આંબવાની ક્ષમતા આપે છે.”

૪૮
સમાન વચ્ચે ભાગીદારી

આપણા ભૂતપૂર્વ રાષ્ટ્રપતિ એ. પી. જે. અબ્દુલ કલામ જ્યારે મીસાઈલો બનાવતા હતા, ત્યારે તેમને પૂછવામાં આવેલું કે તેઓ શા માટે વિનાશકારી શસ્ત્રો બનાવે છે, તેમણે જવાબ આપ્યો કે, “માત્ર તાકાત જ તાકાતનો આદર કરશે.”

આ વાત જીવનનાં દરેક પાસાંમાં સાચી છે. આપણે માત્ર આપણા જેવી વ્યક્તિો સાથે જ ભાગીદારી કરીએ છીએ. આપણે આપણાથી મોભામાં અથવા જ્ઞાનમાં આપણાથી નીચા હોય તેમની સાથે વિતાવેલા સમયમાં કોઈ ‘મૂલ્ય-વૃદ્ધિ’ જોતા નથી.

બીજી તરફ, જે વ્યક્તિ આપણાથી ઉપર છે, તેને આપણામાં કોઈ મૂલ્ય દેખાશે નહીં. આમ, માત્ર સમાન સ્તર હોય તેવા સમાન વિચારના લોકો જ એકબીજા સાથે સારી રીતે જોડાઈ શકે

છે.

ઉક્તિમાં છે તેમ, "સરખાં પીછાંવાળાં પંખી એક સાથે ઊડે છે." ચાણક્ય આને બીજો દૃષ્ટિકોણ આપે છે. તેઓ કહે છે,

"સમાન હોય તેણે પહોંચી જવું જોઈએ અથવા સમાનને મદદ કરવી જોઈએ." (૭.૭.૧૫)

અર્થશાસ્ત્ર માં સમાનનો સંદર્ભ મિત્ર આપે છે. આમ, ઉપરના સૂત્રમાં કહ્યું છે તેમ, તમારે તમારો મિત્ર મદદ માગે તે પહેલાં જ પહોંચી જવું જોઈએ અને તેને મદદ કરવી જોઈએ.

સમાન વચ્ચે ભાગીદારી કરવાના ઘણા ફાયદા છે.

- **વધુ સારી સમજ:**

સમાન સ્તરના લોકો વચ્ચે – તેમની માનસિકતા, તેમની વિચારવાની પદ્ધતિ, તેમનું વલણ વગેરે બાબતમાં એક બીજા સાથે વધુ સારી સમજણ હોય છે. એક કંપનીના જનરલ મૅનેજર જેમના હાથ નીચે ૪૦૦ કર્મચારીઓ છે, તેઓ બીજી પેઢીના જનરલ મૅનેજર જેમના હાથ નીચે પણ ૪૦૦ કર્મચારીઓનું જૂથ છે, તેની સમસ્યાઓ સહેલાઈથી સમજી શકશે. તેવી જ રીતે એક પી.એચડી. વિદ્યાર્થી બીજા પી.એચડી. વિદ્યાર્થી, ભલે ને બીજા મહાવિદ્યાલયમાંથી હોય, એ સામનો કરવા પડતાં માનસિક દબાણને સમજી શકશે. તે માટે જ જેઓની વિચારવાની રીત સમાન છે, આર્થિક મોભો તથા લક્ષ્ય સમાન છે તેમની વચ્ચે જ લગ્નસંબંધ બંધાય છે.

- **વિચારમાં સહયોગ/સમાનતા:**

જ્યારે સમાન મોભાની બે વ્યક્તિઓ મળે છે. ત્યારે તેઓ પરસ્પર માટે લાભદાયક હોય છે. એક વત્તા એક બે કરતાં વધુ થાય છે. વિકલ્પો ઘડાય છે. વલણો બદલાય છે અને તમે એક કરતાં વધારે રીતે વસ્તુઓ કરી શકવાની દૃષ્ટિ મેળવો છો. એક વ્યક્તિ તરીકે તમે કદાચ નાના હો, પરંતુ બે નાની વ્યક્તિઓ એક જૂથ તરીકે સાથે કામ કરે તો એક મોટા શત્રુને પણ પછાડી દે. તમારા પક્ષે વધારે એકસમાન લોકો રાખીને મોટા યુદ્ધો જીતાય છે.

- **સાથે વિકસવું:**

વિકસવું એ આપણો માનવ સ્વભાવ છે. પરંતુ જો આ વિકાસનો અર્થ માત્ર તમારે માટે જ છે, તો તેનો શો ઉપયોગ? એક શ્રીમંત વ્યક્તિએ એક વખત કહ્યું હતું, "હું ગરીબ હતો, છતાં મારા બાળપણના મિત્રો સાથે ખુશ હતો. આ જે હું કોઈ મિત્રો વગરનો પૈસાપાત્ર માણસ તરીકે મરી રહ્યો છું." માટે, જેમજેમ આપણે વધતા જઈએ તેમ તેમ આપણે આપણા સમાન લોકોને આપણા વિકાસના ભાગ તરીકે સામેલ કરીએ તે અગત્યનું છે.

યાદ રાખો: મનુષ્યની જીંદગી એટલે જ ભાગીદારી. પરંતુ એક સારા મનુષ્ય બનવા માટે, એક દૃષ્ટિ સાથે આગળ જોવો, હકીકતનો સામનો કરવા માટે આસપાસ જોવો અને બીજા લોકોને સાથે લેવા માટે પાછળ જોવો.

જો તમે એક સમાજ, જ્ઞાતિ અથવા દેશનું નેતૃત્વ કરવા ઇચ્છતા હો તો આ પણ નેતાગીરી માટેના જરૂરી ગુણો છે.

૪૯
એક સલામત પીછેહઠ

કટોકટીઓ આવે છે. આગ સાથે લડવાની પરિસ્થિતિ ગમે ત્યારે ઊભી થઈ શકે છે. આપણા તીવ્ર હરીફાઈવાળા કૉર્પોરેટ જગતમાં, એક દુશ્મન તમારા પર ઝડપથી અને ઓચિંતા હુમલો કરી શકે છે. વ્યક્તિએ આવા બધા ઘટનાક્રમો માટે તૈયાર રહેવું જોઈએ.

ચાણક્ય કહે છે કે,

"એક મદદગારની ગેરહાજરીમાં તેણે એક કિલ્લામાં આશ્રય લેવો જોઈએ જ્યાં ખૂબ મોટા સૈન્ય સાથેનો દુશ્મન પણ તેના અનાજ, ઘાસચારો, બળતણ અને પાણીનો પુરવઠો અટકાવી ન શકે અને તેને પોતાને જ ખોટ તથા ખર્ચાઓ થાય." (૭.૧૫.૯)

એવો સમય પણ આવે છે, જ્યારે કટોકટીઓ અને મુશ્કેલીઓ માણસને ભાગી છૂટવા માટે મજબૂર કરે. આવા સમયે માણસે તેના તરફ મદદનો હાથ લંબાવે તેવા મિત્ર અથવા સાથીદાર પાસે જવું જરૂરી છે.

પરંતુ જ્યારે એ પણ શક્ય ન હોય ત્યારે માણસે એક આશ્રયસ્થાનમાં પીછેહઠ કરવી જોઈએ.

ચાણક્ય આને માટે પણ સૂચનો આપે છે:

- **એક કિલ્લો શોધવો:**

એક કિલ્લો એ સામાન્ય રીતે સુરક્ષિત સ્થાન હોય છે, જે માત્ર એક સામાન્ય ઘર અથવા આશ્રય સ્થાન નથી હોતું. એક કિલ્લાને તેનું રક્ષણ કરતા ચોકીદારો હોય છે અને તેની મધ્યમાં રાજાનું ઘર હોય છે.

આજનાં કાર્પોરેટ જગતમાં એક કિલ્લો એટલે એવાં સ્થળો, જ્યાંથી સામાન્ય રીતે તંત્રના ઉપરીઓ કામ કરે છે.

માટે એવું સૂચન કરવામાં આવે છે કે એક રાજા (ચેરમેન, ડાયરેક્ટર અથવા સીઈઓ)એ બીજા ઘણાં રાજાઓ (તેના સમોવડિયાઓ) સાથે સારા સંબંધો જાળવવા જોઈએ. જેથી મુશ્કેલીના સમયમાં તે તેમના કિલ્લામાં આશ્રય માગી શકે.

- **દુશ્મનોથી રક્ષણ:**

દુશ્મન એવી કોઈ પણ વ્યક્તિ હોઈ શકે જે માત્ર તમારી પાછળ જ ન હોય. તમારા સુધી

પહોંચી પણ શકે અને તેને જ્યારે ખ્યાલ આવશે કે તમે બીજા રાજાના કિલ્લામાં તેના સંરક્ષણ અને આશ્રય હેઠળ છો, ત્યારે તે હુમલો કરતાં પહેલાં બે વખત વિચાર કરશે.

આખરે, લડાઈઓ માત્ર રણમેદાનમાં જ નથી લડાતી, પરંતુ યોદ્ધાઓના મગજમાં પણ લડાતી હોય છે અને જ્યારે એક વધુ રાજા તમારી પડખે હોય ત્યારે તમે આપોઆપ જ એક માનસિક ફાયદો મેળવો છો.

- **વળતી ખોટ લાદવી:**

જ્યારે તમારા પર હુમલો થાય, ત્યારે તમે નિશ્ચિત હશો કે દુશ્મને બધી જ શક્ય ખોટ તથા ખર્ચાઓની ગણતરી કરીને પછી જ આ ચાલ ચાલી છે. આ ગણતરીઓ જ્યારે તમે એકલા હતા ત્યારે અને જ્યારે તમને પકડવાનું સહેલું હતું ત્યારે સુસંગત હતી.

હવે, જ્યારે તમે બીજા એક કિલ્લાના આશ્રયમાં છો અને એક મિત્ર વડે રક્ષિત છો, ત્યારે દુશ્મનને તમારા સુધી પહોંચવા માટે વધારે પ્રયત્ન, શક્તિ અને સમય લાગશે. તેણે નવી વ્યૂહરચના વિચારવી પડશે અને આ પ્રક્રિયામાં તે કેટલા વધુ સિપાઈ ગુમાવશે તેની ગણતરી માંડવી પડશે. આ તમારા માટે ખૂબ જ હકારાત્મક પરિસ્થિતિ છે, તમે તમારા દુશ્મનની ખોટને વધારી છે.

ચાણક્ય – એક ખૂબ જ તીક્ષ્ણ દૃષ્ટિવાળા લશ્કરી વ્યૂહરચનાકાર – હંમેશા આવી કોઈ પરિસ્થિતિ વાસ્તવમાં ઊભી થાય તે પહેલાં બહાર નીકળવાની નીતિનું આયોજન કરતા. તમારે પણ તેમજ કરવું જોઈએ. એક કૉર્પોરેટ બોર્ડરૂમમાં અથવા માર્કેટનાં સ્થળે અથવા કોઈ કરાર સહી કરતા હો ત્યારે પણ પરિસ્થિતિનાં બધાં પાસાંઓ વિશે વિચારવું અને તમારે માટે બહાર નીકળવાના એક વિકલ્પનો સમાવેશ કરવો તે ઘણું મહત્ત્વનું છે.

૫૦
સ્પર્ધાનો સામનો કરવો

એક નેતાનો હોદ્દો શાશ્વત પડકારરૂપ છે. જ્યારે તેણે એ ધ્યાન રાખવાનું હોય છે કે સારા સમયમાં બધાંને યોગ્ય શ્રેય મળે, ત્યારે જ તેણે ખરાબ સમય દરમ્યાન એક પ્રેરણાત્મક ભૂમિકા પણ નિભાવવાની હોય છે.

કૌટિલ્યનું અર્થશાસ્ત્ર એક રાજાને (નેતાને) તે જે પડકાર આપશે તેનો સામનો કેવી રીતે કરવો તે તેના લોકો જાણે તેની ખાતરી કરવાનું ભારપૂર્વક કહે છે.

ચાણક્ય એ કહ્યું હતું:

"એક વિજેતા, જે તેના દુશ્મનોનું કિલ્લેબંધ શહેર પડાવી લેવા ઇચ્છે છે, તેણે તેની પોતાની બાજુને ઉત્સાહથી ભરી દેવી જોઈએ." (૧૩.૧.૧.)

આ આજના કૉર્પોરેટ દૃશ્યમાં બહુ બંધબેસે તેવું નથી. જ્યારે ભારતીય સંસ્થાઓ જુદા જુદા હસ્તાંતરણો તથા વિલિનીકરણોની ભૂમિકામાં છે, ત્યારે તેઓ એક યુદ્ધની જેમ તેમના હરીફો પર જીત મેળવવા માટે એક વિજેતાની જેમ આગળ વધી રહી છે તે બાબત વિશે હજુ પણ સજાગ રહેવાની જરૂર છે.

તેમણે એ બાબતે સજાગ રહેવું જોઈએ કે આગળ વધવામાં તેઓ તેમના કર્મચારીઓનો ઉપયોગ કરે તે પહેલાં તેમને પ્રેરણા આપવી તે સફળતા માટે આવશ્યક પગલું છે.

- **અનિશ્ચિતતાને સમજો:**

જ્યારે યુદ્ધની ઘોષણા થઈ જાય છે ત્યારે સૈનિકો તેમના રાજાની આગલી ચાલ વિશે અનુમાન કરવા લાગે છે. કારણ કે બધી વ્યૂહરચનાઓ બધા સાથે જાહેરમાં ચર્ચી શકાય નહીં – સ્વાભાવિક રીતે તે હોદ્દાઓમાં શંકા પેદા કરે છે.

આ એક લાક્ષણિક માનવ સ્વભાવ છે કે ફાયદાઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાને બદલે, નકારાત્મક વિચારવું. એક નેતા તરીકે તમારે આ અનિશ્ચિતતા સમજવી જોઈએ અને તમારા જૂથને કેવી રીતે વિશ્વાસમાં લેવું તે વિચારવું જોઈએ.

- **વાતચીત અને પ્રેરણા:**

એક વખત તમારું આયોજન તૈયાર થઈ જાય અને તમે તેના વિશે તમારા જૂથ સાથે વાતચીત કરવા માગો છો, તો શાંતિપૂર્વક અને સ્પષ્ટતાપૂર્વક તે મુજબ કરો. તમારા જૂથનો વિશ્વાસ જીતવો ખૂબ જ અગત્યનો છે. કોઈ બહારના પ્રેરણાત્મક વક્તા એક જૂથને એટલી પ્રેરણા ન આપી શકે, જેટલી તેમના પોતાના નેતા આપી શકે.

એ પણ અતિઆવશ્યક છે કે તમારું જૂથ પેઢીની દૃષ્ટિ તથા લક્ષ્યોથી પરિચિત હોય, જેથી તેઓ ઇચ્છીત પદ્ધતિથી ચાલે. આનો વધારાનો ફાયદો એ છે કે જ્યારે કર્મચારીઓની શંકાનું નિવારણ થઈ જાય છે, ત્યારે તેઓ વધારે પ્રેરિત બને છે.

તમારા જૂથના સભ્યો પાસેથી અનુકૂળ ઉત્પાદકતા મળે તે અગત્યનું છે. તેઓ એ બાબતની ખાતરી રાખશે કે તમારા અને તમારા જૂથના હેતુઓ સમાન હોવાથી તમે ક્યારેય એકલા નથી.

- **આગળ વધો અને વિજય મેળવો:**

આ નેતાગીરીની દૃષ્ટિ અને પહેલ છે, જે આખરે વિજેતા ચાલ બનાવે છે.

કદનો અર્થ નથી, આયોજનનો છે. ચાણક્ય પણ ગોરીલા યુદ્ધ યુક્તિ, કેવી રીતે નાનામાં નાની પણ સારી રીતે પ્રેરિત જૂથને સાવધાનીપૂર્વકની ચાલ વડે વિશાળ સૈન્યોને જીતી શકે, તેમાં મદદરૂપ થઈ શકે તે વિશે વાત કરે છે.

ખરેખર, એક સાવધાનીપૂર્વક આયોજિત વ્યૂહરચના એક પ્રેરિત જૂથ અને નેતાગીરીનું યોગ્ય વલણ એક યુદ્ધ જીતવા માટેનાં માત્ર આવશ્યક જ નહીં, પરંતુ એટલા જ જરૂરી પાસાંઓ છે.

પરંતુ જેણે તમને ત્યાં સુધી પહોંચવામાં મદદ કરી છે તે જૂથ સાથે સફળતાના ફાયદાઓ ને વહેંચવાનું યાદ રાખો.

૫૧
એક કંપની પ્રાપ્ત કરવી

લગભગ બધી ટોચની સંસ્થાઓ – ખાસ કરીને આપણી દેશી સંસ્થાઓ – માટે વિલિનીકરણ અને સંપાદનો (M & A) મુખ્ય વ્યૂહરચનાઓ છે. ખરેખર ભારતની સંસ્થાઓ કોઈ પણ M & A માં મોખરે હોવી જોઈએ કારણ કે આ સંદર્ભ ઉપર આપણાં પુરાણોમાં ખૂબ વિગતવાર ધ્યાન અપાયું છે.

કૌટિલ્યનું અર્થશાસ્ત્ર પણ એક પેઢીને પ્રાપ્ત કરવાના માર્ગો વ્યાખ્યાયિત કરે છે:

"સંપાદન ત્રણ પ્રકારનું હોય છે – નવું, પહેલાં ધરાવતું હોય તેવું અને વારસાગત." (૧૩.૫.૨)

પરંતુ ચાણક્યએ એ પણ સ્પષ્ટ કર્યું છે કે સંપાદન એટલે માત્ર હત્યા કરવી અને જીતવું તેવું નથી. તેને બદલે, તે એક સારી રીતે વિચારેલી વ્યૂહરચના છે, જે સામેલ થયેલા બન્ને પક્ષોના સારા માટે મથે છે.

સામગ્રીના ફાયદા ઉપરાંત M & A એ લોકો તરફ પણ ધ્યાન આપવું જોઈ. જો આ સમજાઈ જાય તો, આવી બધી પ્રક્રિયાઓ, પછી તે કોઈ પણ શ્રેણીમાં આવતી હોય, આપોઆપ જ સફળ થશે.

- **એક નવી પેઢી હસ્તગત કરવી:**

જૂના જમાનામાં રાજાઓ બધો વખત નવા પ્રદેશો જીત્યા કરતા. પરંતુ તે માટે તેમણે ખૂબ જ અભ્યાસ અને સંશોધન કરવાં પડતાં કારણ કે એ અજાણી નવી જગ્યા વિશે પૂરતી જાણકારી હોતી નહીં.

આજે પણ, કોઈ પણ કંપનીને સંપાદન કરવાનું પહેલું પગલું છે, તેના વિશે વિગતવાર સંશોધન કરવું. સામાન્ય રીતે આ અભ્યાસ વ્યૂહાત્મક આયોજન જૂથની જવાબદારી છે. આવા ઊંડા અભ્યાસ પછી જ જરૂરી ઉદ્યમ અને બેઠકો થાય છે.

- **એક ચાલુ કંપનીને હસ્તગત કરવી:**

ઘણી વખત એક ચોક્કસ રાજાના કબજા હેઠળ હોય, તેવા પ્રદેશો બીજા રાજા વડે લઈ લેવાતા. આવું ખરાબ વ્યવસ્થાપન અથવા ધ્યાનના અભાવને કારણે થઈ શકે.

આવું કૉર્પોરેટ જગતમાં પણ થઈ શકે. જ્યારે કંપની વિકાસ પામે, ત્યારે તેમના નાના

ધંધામાંથી તેમનું ધ્યાન ખસી જાય. તેઓ સજાગ થાય ત્યાં સુધીમાં તેમને ખબર પડે છે કે તેમની માલિકી ભયમાં છે. આથી, પહેલાં અસ્તિત્વમાં હોય તેવી પેઢીઓ જીતવી તે બીજા પ્રકારનું સંપાદન છે.

- **એક વારસો પ્રાપ્ત કરવો:**

એક કુંવરને એક રાજ્ય વારસામાં મળ્યું હોય, પરંતુ વખત જતાં,. તે તેની પાસેથી – શક્ય છે કે તેના પોતાના વિશ્વાસુ મંત્રી વડે જ – લઈ લેવાયું હોય તેવું બને. આથી જ્યારે કુંવર પુખ્ત થાય અને તેના વારસાગત હિસ્સા ઉપર કબજો ઇચ્છે, ત્યારે તેણે લડવું પણ પડે. આ વારસાગત મિલકતનું સંપાદન છે.

તમે જોવો છો તે નાની મિલકતો અથવા પેઢીઓની માલીકી માટેના ન્યાયાલયના કેસો આ પરિસ્થિતિ બરાબર સમજાવે છે. એક વ્યક્તિએ વારસામાં મેળવી હોય, પરંતુ પાછળથી ગુમાવી હોય તેવી વસ્તુ પાછી મેળવવા માટે વળતી લડત આપવી એ એક માત્ર માર્ગ છે.

પ્રાપ્ત કરવાનો પ્રકાર ગમે તે હોય, એક વ્યૂહાત્મક આયોજન હોવું ફરજિયાત છે. અને તેનાથી પણ અગત્યનું છે વાટાઘાટ કરવા માટેના ટેબલની બન્ને બાજું લોકો બેસાડવા.

૫૨
ક્યાં વિસ્તરવું

જ્યારે એ સાચું છે કે બધી કંપનીઓએ વિસ્તરવું જરૂરી છે. ત્યારે તેઓ ચોક્કસ કઈ જગ્યાએ રોકાણ કરી શકે તેના પર ગંભીર વિચાર કરવો જોઈએ. આ એક વ્યક્તિ માટે પણ, ખાસ કરીને જ્યારે મિલકતમાં રોકાણ કરવાની વાત આવે ત્યારે – એટલું જ સાચું છે.

ચાણક્ય એ સલાહ આપેલી કે:

“નજીકની નાની જમીન અને દૂરની મોટી જમીન વચ્ચે, નજીકની નાની જમીન વધુ ઇચ્છવા યોગ્ય છે. કારણ કે તે મેળવવી, રક્ષવી અને (પોતાની જાતને) બચાવવી સહેલી છે. દૂરવાળી આનાથી વિરુદ્ધ છે.” (૭.૧૦.૧૭-૧૯)

૨૦૦૮માં ટાટા મોટર્સ અને પશ્ચિમ બંગાળ રાજ્યની તૃમણૂલ કોંગ્રેસ વચ્ચેનો વિખવાદ યાદ આવતાં મારા મગજમાં ચાણક્યનાં અર્થશાસ્ત્ર માંનો આ ચોક્કસ શ્લોક આવ્યો.

નેનો પ્લાન્ટના કિસ્સામાં જેનું મુંબઈમાં મુખ્ય કાર્યાલય છે તે ટાટાએ તેમણે તેમનો સિંગુરનો પ્રકલ્પ પડતો મૂક્યો તે કારણે ૫૦૦ કરોડ રૂપિયાની ખોટ કરી. ચાણક્યના મત મુજબ, ૧ લાખ રૂપિયાની મોટર માટેનું વૈકલ્પિક સ્થળ મુખ્યકાર્યાલયથી નજીક, જ્યાંના સ્થાનિક નેતાઓ ચર્ચા વિચારણા માટે તૈયાર હોય ત્યાં હોવું જોઈએ.

આથી મહારાષ્ટ્ર અને ગુજરાત શ્રેષ્ઠ વિકલ્પો હતા અને છેવટે ગુજરાત જીત્યું. ચાલો

જોઈએ કે કેવી રીતે:

- **નિકટતા:**

નજીક આવેલી જમીન તે દૂર આવેલી જમીન કરતાં નાની હોય તો પણ, હંમેશાં વધારે ફાયદાકારક છે. કારણ કે ત્યાં સહેલાઈથી પહોંચી શકાય છે, જે નિર્ણયોનાં અમલીકરણને ઘણા ઝડપી બનાવે છે. પશ્ચિમ બંગાળના કિસ્સામાં લાગતા વળગતા નેતાઓને ચર્ચા ટેબલ પર લાવવા પણ હવે મુશ્કેલ બની રહ્યા છે.

જ્યારે દૂરત્વના મોટા ગેરફાયદા છે, ત્યારે એક સહિયારું મેદાન મેળવવું મુશ્કેલ છે. વધુમાં, તમારા કોઈ પણ હિતેચ્છુ પરંતુ બાહ્ય રોકાણકારની સરખઆમણીમાં સ્થાનિક નેતાની અસર હંમેશાં વધુ જ રહેવાની.

- **મેળવવું અને રક્ષવું:**

વ્યક્તિ નજીક રહેતા લોકોની માગણીઓ અને સ્થાનિક નિયમો વધુ સહેલાઈથી સમજી શકે છે. આથી સંપાદન કરવું તથા મેળવવું સહેલું બને છે. તેનું રક્ષણ કરવું પણ સહેલું છે.

મતભેદ હોય તો પણ સ્થાનિક લોકો અને તેમના નેતાઓનો સંપર્ક સહેલાઈથી કરી શકાય છે અને ચર્ચાઓ ઝડપથી ફળદાયી તારણ પર પહોંચે છે.

- **પોતાની જાતને બચાવવી:**

ખરાબમાં ખરાબ સ્થિતિમાં પોતાની જાતને તથા જૂથને તાત્કાલિક બચાવવા એ હંમેશાં અતિઆવશ્યક છે. એક નેતાની પ્રાથમિક ફરજ તેની પ્રજાની સલામતીને રક્ષવાની છે. જો તાતાએ તેમના ૮૦૦ મજબૂત માણસોનાં જૂથને સ્થાનિક હુમલાથી બચાવવા માટે પશ્ચિમ બંગાળથી પ્લેનમાં લઈ જવા પડત તો તે માટે થનાર કિંમતની કલ્પના કરો.

જો તેઓ મુંબઈ સ્થિત મુખ્ય કાર્યાલયથી પાસે હોત તો આ બધું વધારે સહેલું અને સસ્તું પડત.

મૂળભૂત રીતે કંપનીએ નવી જગ્યામાં રોકાણ કરતા પહેલાં આવાં બધાં પરિમાણો તરફ જોવું પડે કારણ કે છેવટે તો બધા માટે 'વીન-વીન' પરિસ્થિતિ દ્વારા જ લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરી શકાય.

અને હા, નેતાગીરી અને સ્થાનિક સરકારી નીતિઓ પણ સૌથી વધારે મહત્ત્વની બાબત છે. ગુજરાત પાસે આ સાનુકૂળ સંજોગો હતા.

૫૩
શાંતિ અને યુદ્ધ

ત્રાસવાદ, બોમ્બ ધડાકા, કોમી રમખાણ, રાજકીય વિરોધો વગેરે આપણી જિંદગીના

નિયમિત ભાગ બની ગયા છે. જ્યારે આ કોઈ પણ દેશ અથવા તેના વહિવટ માટે સારું નથી, ત્યારે એ વેપારી આલમ તથા તેમાં કામ કરતા લોકો સાથે કઈ રીતે જોડાયેલ છે?

ચોક્કસ! રીસ્ક મેનેજમેન્ટનો ખ્યાલ વ્યાપાર વિકાસ સાથે સંકળાયેલો હોવાને કારણે અભ્યાસ માટે તે રસપ્રદ ક્ષેત્ર બની રહ્યું છે. પરંતુ આ વિશે ચાણક્યનું કહેવું શું છે?

"જ્યારે પ્રાપ્તિ સમાન હોય, ત્યારે શાંતિ હોવી જોઈએ, પરંતુ અસમાન હોય, ત્યારે યુદ્ધ ઇચ્છનીય ગણાય છે." (૭-૮-૩૪)

આ કૌટિલ્યએ કરેલું બહુ રસપ્રદ વિધાન છે. જ્યારે બે પક્ષો વચ્ચે 'વીન-વીન' પરિસ્થિતિ હોય, તેને આપમે શાંતિ ગણવી જોઈએ. જોકે જો આપણે માત્ર મેળવવા તરફના છે કે જ હોઈએ તો યુદ્ધ વિશે વિચારવું જોઈએ.

હવે, આપણે હજી શાંતિ વાર્તાની જરૂર છે કે હુમલો કરવાનો સમય આવી ગયો છે, તે આપણે કેવી રીતે નક્કી કરવું?

- **સજા જરૂરી છે:**

અર્થશાસ્ત્ર એ વાણિજ્ય ઉપરાંત સમાજમાં કાયદો અને વ્યવસ્થા ઉપરનું પુસ્તક પણ છે. માટે, તે દંડનીતિ (દંડ-સળીયો અને નીતિ-વ્યૂહરચના) એટલે કે સજા નક્કી કરવા માટેના પુસ્તક – તરીકે પણ ઓળખાય છે.

સમાજમાં જો સજાનો ભય હશે, તોજ શિસ્ત અને શાંતિ જળવાશે. કોઈ ખરેખર યુદ્ધ ઇચ્છતું નથી. પરંતુ ક્યારેક તો તે અનિવાર્ય છે. આજે આખી દુનિયામાં રાજકારણીઓ ત્રાસવાદ સામે યુદ્ધ વિશે વાતો કરે છે.

- **પરંતુ બધા વિકલ્પો ધ્યાનમાં રાખો.**

ચાણક્યને સામ, દામ, દંડ અને ભેદનો પ્રખ્યાત સિદ્ધાંત અહીં કામ કરે છે. સૌ પ્રથમ માત્ર તમારા દુશ્મનો સાથે જ નહીં, પરંતુ તમારા જૂથના સભ્યો સાથે પણ વાત કરવાનો તથા ચર્ચાવિચારણા કરવાનો પ્રયત્ન કરો. દુશ્મન ખરેખર શું ઇચ્છે છે તે સમજો.

આપણા સમાજના નેતાઓ, જેવા કે વ્યાપારીઓ, શિક્ષણવિદ્ો, કલાકારો, આધ્યાત્મિક જૂથો, સમાચાર માધ્યમ વગેરે સાથે વાર્તાલાપ કરો. તે બધાને સામેલ કરો અને એક સમાજ તરીકે આપણે તેના વિશે શું વિચારીએ છીએ તે સમજવાનો પ્રયત્ન કરો.

- **નિર્ણય લો અને કામ કરો:**

આ બધા વિશ્લેષણ પછી આગળનાં પગલાં વિશે નક્કી કરવું મહત્ત્વનું છે. દરેક દેશના ઇતિહાસમાં એવો સમય આવે છે, જ્યારે એક મક્કમ નિર્ણય લેવાવો જોઈએ અને તેના પર કામ થવું જોઈએ. આવો નિર્ણય માત્ર ઇતિહાસને જ નથી બદલતો, પરંતુ રાષ્ટ્રના ટકી રહેવાનો પણ નિર્ણય પણ કરે છે.

બ્રિટીશ રાજ દરમ્યાન, ઘણા માનતા કે આપણાં સંસ્થાનનો ‘વહિવટ ભાગલા પાડીને શાસન કરો’ની નીતિ પર કરતો હતો. આપણા પ્રથમ ગૃહપ્રધાન તથા નાયબ વડાપ્રધાન સરદાર વલ્લભભાઈ પટેલનો મત અલગ હતો. તેઓ કહેતા, “આપણે આપણી મેળે વહેંચાયા, અને તેમણે શાસન કર્યું.”

૫૪
ત્રાસવાદને ડામવો

ભારત પર હુમલો!

તો એમાં નવું શું છે? કોઈ પણ ભારતીયને પૂછો કે એ દર વર્ષે આવા એકસરખા સમાચાર સાંભળીને કેવો કંટાળી ગયો છે! એવું લાગે છે કે આવા ભયાનક હુમલાઓ વિશે સાંભળવા તે ટેવાઈ ગયો છે. મોટા ભાગના લોકોનું તત્ત્વજ્ઞાન પ્રારબ્ધવાદી હોય છે, “આખરે એક દિવસ મરવાનું તો છે જ ને!”

પરંતુ એવા સંખ્યાબંધ વ્યથિત વાચકો છે જેમણે મને ચાણક્યએ અર્થશાસ્ત્ર માં ત્રાસવાદનો કોઈ ઉપાય સૂચવ્યો હતો, તેમ પૂછતી ઇ-મેઇલ મોકલી છે.

તેમણે તેમ કર્યું છે. ચાણક્યએ કહ્યું હતું:

“ત્રણ ન્યાયાધિશો, જેઓ બધા મંત્રીની કક્ષાના હોય, તેમણે ગુનાખોરીને ડામવા કામ કરવું જોઈએ.” (૪.૧.૧)

આ કૌટિલ્યનાં અર્થશાસ્ત્ર નાં પુસ્તક ૪નો ગુનાખોરીને ડામવા પરનું પ્રથમ સૂત્ર છે.

- **મજબૂત નીતિ ઘડો:**

આપણે કેટલીયે વખત જોયું છે કે આ દેશમાં જાનલેવા ગુનેગાર પણ કોઈ નુકસાન વગર છુટી જવાની વ્યવસ્થા કરી લે છે. કાયદાનો કોઈ ભય નથી.

માટે રાજ્યએ કાયદા અને વ્યવસ્થાની વધુ મજબૂત નીતિ અપનાવવી જોઈએ. તમે નોંધ્યું કે કેવી રીતે ૯/૧૧ પછી અમેરિકાએ વધુ ત્રાસવાદી હુમલાઓ સહન નથી કર્યાં? આપણા કીસ્સામાં સમય જતાં હુમલાઓ વધુ મોટા અને ખતરનાક/જાનલેવા બન્યા છે.

૨૦૦૪થી આપણે ૧૬ મોટા ત્રાસવાદી હુમલાઓનો સામનો કર્યો છે. હજી આપણે જાગવા માટે કારણની જરૂર શું કામ છે? શા માટે આપણે આપણી ભૂલોમાંથી શીખવા અને તેને સુધારવા તૈયાર નથી? ત્રાસવાદ સામે મજબૂત ધોરણ, એ આજની તાતી જરૂરિયાત છે.

- **અભ્યાસ કરો અને અમલમાં મૂકો:**

અમેરિકા અને બીજા દેશોએ આવી જ પરિસ્થિતિઓને કેવી રીતે ડામી છે તેનો આપણા

મંત્રીઓએ અભ્યાસ કરવો જોઈએ. તેમણે તેમની પાસેથી શીખવું જોઈએ અને એક કાર્યઆયોજન કરવું જોઈએ. જો કે તે કર્યા પછી, તેઓ કાંઈ કર્યા વગર બેસી ન જાય તે વધારે અગત્યનું છે.

આપણા મંત્રીઓએ આ આયોજનનો અમલ કરવાનું શીખવું જોઈએ. અંતિમ વિગ્રહમાં દેશનું પ્રારબ્ધ હંમેશાં નેતાઓના હાથમાં હોય છે. તેમણે સક્રિયતા શીખવી જ પડે.

- **વરિષ્ટ ન્યાયાધિશોને ભેગા કરો:**

સદીઓ અગાઉ ચાણક્યએ શું કહ્યું છે તે વાંચો – એક જ નહીં ત્રણ ન્યાયાધીશોને એકઠા કરવા જોઈએ. શા માટે? કારણ કે તેઓ જુદા જુદા દૃષ્ટિબિંદુઓ અને ચિત્ર આપશે. જો કે, આ જ સુત્રમાં ચાણક્યએ એ પણ સલાહ આપી છે, કે આ ન્યાયાધીશો મંત્રીઓની કક્ષાના હોવા જોઈએ.

જૂના જમાનામાં, મંત્રી રાજાની નિકટ હતા. આજે આપણા કાયદાના નિષ્ણાતો તથા ન્યાયતંત્રને, ખાસ કરીને જેઓ પોતાની અમલીકરણ શક્તિની મજબૂતી સાબિત કરી ચૂક્યા છે, તેમને વધુ સત્તા આપીને આ જ પરિસ્થિતિની પ્રતિકૃતિ કરી શકાય.

તેઓ કહે છે તેમ, “આજે પરિશ્રમ કરી લઈએ, તો પછીથી શાંતિથી સૂઈ શકાય.”

લોકો

૫૫
એક સલાહકાર હેઠળ વિકસવું

જ્યારે આપણે વિવિધ પ્રકલ્પો અથવા કાર્યો હાથ ધરતા હોઈએ, ત્યારે આપણને અનુભવી લોકોની જરૂર પડતી હોય છે, જો કે આપણે આપણા વરિષ્ઠો પાસેથી માર્ગદર્શન ઇચ્છીએ છીએ, છતાં, આપણે કેવી રીતે કામ કરવું જોઈએ તે તેઓ નક્કી કરે તેમ નથી ઇચ્છતા. બધા કર્મચારીઓ સ્વતંત્રતા સાથે જોડાયેલ માર્ગદર્શન ઇચ્છે છે.

આ માર્ગદર્શન એક સલાહકાર હોઈ શકે. એક સલાહકાર એ એક વિકસિત નેતા છે. એક નેતા હુકમ કરે છે, જ્યારે એક સલાહકાર દિશા ચિંધે છે. એક નેતા એ પ્રક્રિયાનો ભાગ છે, સલાહકાર એવો ઉદ્દીપક છે, જે ક્રિયાનો ભાગ બન્યા વગર માર્ગદર્શન કરે છે.

દરેક કર્મચારીને તે ચોક્કસ ક્ષેત્રના કૌશલ્ય ધરાવતા અનુભવી વરિષ્ઠની મદદ વડે શિક્ષણ આપવું જોઈએ. આજના કૉર્પોરેટ તાલીમ માળખામાં સલાહ આપવાની પદ્ધતિએ મજબૂત મૂળિયાં નાખ્યાં છે.

દાખલા તરીકે હવે નારાયણ મૂર્તિ સત્તાવાર રીતે ઇન્ફોસીસ જૂથના મુખ્ય સલાહકાર છે. આપણી આસપાસ એક સારા સલાહકાર હોઈ શકે છે. પરંતુ તેમના સાથ અને અનુભવોમાંથી કેવી રીતે લાભ લેવો, તેની આપણને ખબર હોવી જોઈએ. અર્થશાસ્ત્ર આપણને આ કેવી રીતે કરવું તેના વિવિધ સૂચનો આપે છે.

- **તેનું પ્રભુત્વ સ્વીકારો:**

"લાગતા વળગતા ક્ષેત્રના શિક્ષકોનું પ્રભુત્વ સ્વીકારવાથી તાલીમ અને શિસ્ત મેળવી શકાય છે." (૧.૫.૬)

હાથ નીચેની વ્યક્તિઓનું તેના સલાહકાર, તેના ગુરુ તરફ તાબે થવાનું વલણ હોવું જરૂરી છે. શરૂઆતમાં એક વિચારોથી છલકતા શિખાઉને આ વાત મુશ્કેલ લાગી શકે છે.

જોકે સલાહકારની સત્તાનો સ્વીકાર શિસ્ત ઘડવામાં મદદરૂપ થાય છે. વ્યક્તિએ સ્વીકારવું જોઈએ કે સલાહકાર તેના કરતાં વધુ સારી રીતે સમજે છે. ઘણી વખત તેના નિર્ણયો સ્વીકારવાનું મુશ્કેલ હોઈ શકે, પરંતુ છતાં તેણે તેમને અનુસરવું જરૂરી છે. સમય આવે આખું ચિત્ર સ્પષ્ટ થઈ જશે.

- **સતત જોડાણ/સંપર્ક:**

"તેણે તેની તાલીમ સુધારવા માટે જાણવામાં તેનાથી મોટાઓ સાથે સતત સંપર્કમાં રહેવું જોઈએ, કારણ કે તેમાં તાલીમનાં મૂળીયાં પહેલાં હોય છે." (૧.૫.૧૧)

સલાહકારના વિચારો, ખ્યાલો અને વિચારવાની રીત સાથે જોડાવાનો પ્રયત્ન કરવો અતિ આવશ્યક છે. તે નોકરી માટે જરૂરી માનસિકતા વિકસાવવામાં મદદ કરે છે.

સલાહકારની સંગતમાં હોવું એ આપણને વ્યવસ્થાપન વિશે આપણે સાંભળેલ સિદ્ધાંતો વિશેની વાસ્તવિક દૃષ્ટિ આપે છે. પોતાની જાતને સુધારવી, એ કોઈપણ તાલીમનો પાયો છે. આ વસ્તુ સલાહકારની હાજરીમાં થઈ શકે.

- **શીખો તથા લાગુ કરો:**

"સતત અભ્યાસ (માંથી) તાલીમબદ્ધ બુદ્ધિની ખાતરી આપે છે, બુદ્ધિમાંથી વાસ્તવિક અમલીકરણ (આવે છે) (અને) વાસ્તવિક અમલીકરણમાંથી માનસિક સ્વસ્થતા (પરિણમે) છે." (૧.૫.૧૬)

છેવટે, વ્યક્તિએ તેણે ગુરુ પાસેથી જે શિખ્યો હોય તેને લાગુ કર્યાં કરવું પડે છે.

સતત અભ્યાસ વ્યક્તિના બુદ્ધિના વિકાસમાં મદદ કરે છે. પછી, તેણે પોતે શીખેલા પાઠને વાસ્તવિક પરિસ્થિતિમાં લાગુ કરીને તેની બૌદ્ધિક સમજણને ચકાસવી જોઈએ. એક વખત એ પરિણામો જોવે, એટલે તેને પોતાના જ્ઞાન વિશે વિશ્વાસ બેસશે. હવે તેણે તેના ક્ષેત્રમાં પારંગતતા મેળવી છે. હકીકતે, તેના સલાહકારની મદદ વડે સિદ્ધાંત તથા ટેવ એક થઈ જાય છે.

૫૬
કર્મચારીઓને પ્રેરિત કરવા

આધુનિક નિગમોના માનવ સંશાધન વિભાગ "હ્યુમન રિસોર્સ ડીપાર્ટમેન્ટ્સ" કર્મચારીઓને કેવી રીતે પ્રેરિત કરવા તેના પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. અથવા તેમને વધુ સારો દેખાવ કરવા તથા ઉત્પાદકતા વધારવાનું માર્ગદર્શન આપે છે. ચાણક્ય રાજ્યના વિવિધ વિભાગોમાં પ્રેરક યુક્તિ-પ્રયુક્તિનો ઉપયોગ કરે છે. જ્યારે કર્મચારીઓ સાથે વ્યવહાર કરવાની વાત આવે ત્યારે આમાંની ઘણી પદ્ધતિઓ આજે પણ કૉર્પોરેટ જગતમાં લાગુ કરી શકાય છે.

માનવ સ્વભાવની ઊંડી સમજણનો ઉપયોગ કરીને, ચાણક્યએ તેને પ્રવૃત્ત કરવાની પદ્ધતિ વિકસાવી. જેણે ગાજર (લાલચ), લાકડી (સજા) અને બીજાં ઘણા બધા પ્રેરક પાસાંઓ સાથે કામ કર્યું, તેની પ્રવૃત્ત કરવાના સિદ્ધાંતોનું અમલીકરણ – સામ, દામ, દંડ અને ભેદ અસીમિત છે.

- **સામ અથવા સલાહ – મસલત:**

જ્યારે પણ એમ લાગે કે કોઈ કર્મચારી યોગ્ય રીતે કામ નથી કરતો, ત્યારે લેવા જેવું આ પહેલું પગલું છે, તેને સાંભળો, વાર્તાના તેના તરફના ભાગની સ્પષ્ટ સમજણ મેળવો. વરિષ્ઠ

વ્યવસ્થાપકો જુદા જુદા સ્ત્રોતો પાસેથી માહિતી મેળવતા હોય છે. જો તેઓ સીધી સામેલ વ્યક્તિ પાસેથી માહિતી સાંભળશે, તો તેમને આખું ચિત્ર મળી જશે.

વ્યક્તિ ચોક્કસ સમસ્યા માટે વિવિધ ઉપાયો ચર્ચી અને સૂચવી શકે. જો સમસ્યા જટિલ હોય તો બહારના નિષ્ણાતો મદદ કરી શકે.

- **દામ અથવા બદલો:**

કર્મચારીઓ વેતન અને પગાર માટે કામ કરે છે. તેઓ તંત્રમાં ચાલુ રહે, તેની ખાતરી માટે આ મુખ્ય પ્રેરક પાસું છે. બીજી વસ્તુ છે આદર. આ બે પ્રકારનાં પ્રોત્સાહનો વગર, કોઈ પણ કર્મચારી માટે તે ચોક્કસ કંપનીમાં ચાલુ રહેવાનું કોઈ કારણ નહીં હોય.

માટે, ચાણક્ય કામ થઈ જાય તે માટે કર્મચારીઓને પૂરતો બદલો આપવાનું સૂચવે છે. આ બદલો પ્રોત્સાહક રકમ, પગાર સાથેની રજા, બોનસ/વધારો અથવા બઢતી વગેરે રૂપે હોઈ શકે. કર્મચારીઓને 'શ્રેષ્ઠ કર્મચારી પુરસ્કાર' અથવા 'સૌથી વધુ ઉત્પાદક વ્યક્તિ પુરસ્કાર' વગેરે જેવા પુરસ્કારો આપવા તે બદલો આપવાની બીજી રીત છે, જે આજે કેટલીક કંપનીઓમાં સામાન્ય થઈ છે.

- **દંડ અથવા સજા:**

ઘણા કર્મચારીઓ સતત ઘોંચ પરોણા અને બીજા વિવિધ ઉપાયો કરવા છતાં સુધરવાની કોઈ નિશાની દેખાડતા નથી. ઇનામો કે પ્રોત્સાહક રકમ કશું જ તેમને તેમના નિરુત્સાહપણાની સ્થિતિમાંથી બહાર લાવતા નથી. આ એક ગંભીર પરિસ્થિતિ છે. જો સુધારવામાં ન આવે, તો આખા તંત્રમાં આત્મસંતોષ/પ્રસન્નતાની લાગણી ફેલાઈ શકે છે.

માટે, ચાણક્ય કડક પગલાં – સજા-ની ભલામણ કરે છે. ટપલી (સજા) વ્યક્તિ તથા પરિસ્થિતિની ગંભીરતા મુજબ હળવી અથવા ભારે હોઈ શકે. તે એક ચેતવણી, સ્થગિતતા, પગારકાપ અથવા પદચ્યુતી પણ હોઈ શકે.

- **ભેદ અથવા છૂટા પડવું:**

ભલે આને જરા પણ પ્રોત્સાહન અપાતું નથી, પરંતુ આ અંતિમ પગલું છે. જ્યારે બીજી કોઈપણ પદ્ધતિ કામ ન કરે, ત્યારે એમ ધારવામાં આવે છે કે તંત્ર અને કર્મચારી વધુ વખત સાથે કામ કરી શકે તેમ નથી. રસ્તા જુદા કરી લેવા તે બંનેના ફાયદામાં ઉત્તમ છે.

જો વિશાળ તંત્ર હોય તો તે એ ચોક્કસ કર્મચારીનો નાણાકીય ખર્ચ ઉઠાવી શકે, કદાચ તેને એવા વિભાગોમાં બદલવામાં આવે જ્યાં તેની ઉત્પાદકતા મોટો મુદ્દો ન હોય, પરંતુ નાની પેઢીઓમાં અથવા કર્મચારી-ઉત્પાદકતાલક્ષી તંત્રોમાં તેને છોડી જવાનું કહેવું જ પડે.

કર્મચારીઓને ‘આવજો’ કહેવું (ફરમાવવું)

આપણા દેશમાં કેળવાયેલ માનવશક્તિ વધી રહી છે, કંપનીઓમાં વધુ સારા કર્મચારીઓને લેવા હરિફાઈ અપૂર્વ દરે વધી રહી છે, સંઘર્ષનો દર વધી રહ્યો છે. અને તમારા સક્ષમ બળને ચાલુ રાખવાનો પડકાર વધતો જાય છે. અર્થતંત્રના લગભગ બધા જ વિભાગોમાં આ દૃશ્ય છે. દરેક ઉદ્યોગપતિ આવી ઘટનાઓને સંભાળવા માટેની વ્યૂહરચના ઘડવા વિશે વિચારે છે.

કોઈપણ ઉદ્યોગમાં આવા તબક્કા દરમ્યાન ચાણક્ય કહે છે:

“માલીકો નોકરો માટે, પૂજારીઓ તથા ગુરુઓ અનુયાયીઓ માટે તથા માતા– પિતાઓ તેમના પુત્રો માટે કદાચ પુરાવો/પ્રમાણપત્ર વહન કરે.” (૩.૧૧.૩૨)

જો તમારા હાથ નીચેની વ્યક્તિ વધુ સારી તક મળતાં તંત્રને છોડી જાય, અને જો તમે તેને તેટલા જ ફાયદાઓ આપી શકો તેમ ન હો તો ઉપરીની તેના હાથ નીચેનાને શુભેચ્છા પાઠવવાની અને આવજો કહેવાની ફરજ છે.

ઉપરનું સૂત્ર કહે છે કે માલીકે સર્ટીફિકેટ (પ્રમાણપત્ર) અને સંદર્ભ પણ પૂરાં પાડવાં જોઈએ. તમારા મનમાં તે વ્યક્તિ માટે તે તેના જીવનમાં આગળ વધે એવી ભાવના થવી જોઈએ.

જો કે, આ રીતે રસ્તાઓનું જુદા પડવાનું સ્વીકારવું એ એટલું સહેલું નથી. આપણે કેવી રીતે જીંદગીની આવી ચાલોને બન્ને પક્ષ માટે વધુ હકારાત્મક અને આનંદમય બનાવી શકીએ?

તંત્રને છોડી જતાં કર્મચારીઓ માટે સૂચનો:

- **અગાઉથી જાણ કરો:**

દરેક કંપનીનો લઘુત્તમ નોટીસ ગાળો હોય છે. એ સમજૂતિને પૂરી કરો, એમને એમ જ ભાગી ન જાવ. તમારા ઉપરી સાથે વાત કરીને તમારું તંત્રને છોડી જવાનું કારણ સમજાવો.

- **તમારી જગ્યાએ બીજાને મૂકો:**

જ્યારે તમે છોડીને જાવ છો, ત્યારે ઉપરી માટે સૌથી મોટો સવાલ એ હોય છે કે તમારું કામ કોણ કરશે? એક વિકલ્પ તૈયાર હોય એ સૌથી ઉત્તમ ઉપાય છે. તમે પણ સામર્થ્ય ધરાવતા લોકો શોધી શકો અને તેમને તમારા ઉપરીના ધ્યાન પર લાવી શકો.

- **બીજી નવી વ્યક્તિને તાલીમ આપો:**

આ પરિસ્થિતિને સંભાળવાનો ઉત્તમ રસ્તો છે, તમારા છેલ્લા દિવસ પહેલાં તમારું કામ કરવાની તાલીમ એક વ્યક્તિને આપી દો.

નિયોક્તાઓ માટે સૂચનો:

- **વાસ્તવિકતાને સ્વીકારો:**

લોકો તંત્રને છોડીને જશે જ, અને તમારે આ મહત્ત્વની હકીકત સ્વીકારવી જ જોઈએ. કોઈ આખી જિંદગી તમને સમર્પિત કરી દેશે તેવી અપેક્ષા રાખશો નહીં.

- **સતત તાલીમ:**

નિયમિત ધોરણે લોકોની ભરતી કરવાનું અને તાલીમ આપવાનું ચાલુ રાખો. જો તમારે ૫૦ માણસોની જરૂરી યાત હોય તો ૭૫-૧૦૦ માણસોને ટેકા તરીકે તાલીમ આપો.

- **અનેકવિધ કામ:**

બધા કર્મચારીઓને ઘણીબધી પ્રક્રિયાઓ પર કેવી રીતે કામ કરવું તે શીખવો. આથી, જ્યારે કોઈક છોડી જાય ત્યારે તમે તાત્કાલિક બીજાને તેનું કામ ઉપાડી લેવાનું કહી શકો.

ચાણક્ય સૂચવે છે કે કોઈપણ નિયુક્તાએ ઝઘડો અને કઠોર લાગણીઓ પછી તેના કર્મચારીને (નોકરી) છોડી જવા દેવી જોઈએ નહીં. કોને ખબર તમારે તે વ્યક્તિની જરૂર પાછી ક્યારે પડે?

મહાભારત માં આપણે આવી સમજણ જોઈ – “જીંદગી પાણીમાં વહેતા લાકડાના ભારા જેવી છે, તેઓ થોડો સમય સાથે તરે છે, છુટા પડે છે અને વળી પાછા મળે છે.”

આમ તમે ક્યારેય જાણતા નથી કે તમારે તમારા જૂના પરિચિતને ફરી મળવાનો સમય આવે.

૫૮
વ્યવસ્થાપકોમાંથી નેતાઓ

કોઈ પણ તંત્રમાં માણસનું મૂલ્ય દર્શાવવા માટે માનવ પુંજી, બૌદ્ધિક પૂંજી, માનવ સ્ત્રોત વગેરે શબ્દો વપરાય છે. વર્તમાન સમયમાં દરેક તંત્ર આ પાસાંઓ પર વધુને વધુ ધ્યાન આપી રહ્યા છે. આજે, એક કંપની ROI (રોકાણ પર વળતર.) ઉત્પાદકતા તેમજ બધા ક્ષેત્રમાં નફો અને વધુ તેની પાસેનાં માણસોની ગુણવત્તા પર વધુ આધાર રાખે છે.

એક તંત્ર પાસે સંખ્યાની દૃષ્ટિએ સારું માનવબળ હોઈ શકે છે. પરંતુ જો આ માણસો પૂરેપૂરી ઉત્પાદકતા ધરાવતા ન હોય અથવા પોતાની શક્તિની પરાકાષ્ઠાથી કામ કરતા ન હોય, તો તંત્ર ખોટમાં છે.

કોઈ પણ તંત્ર માટે સારા માણસો મેળવવા એ પ્રથમ પડકાર છે. આ સારા માણસોને સારા નેતા બનવાની તાલીમ આપવી એ તે પછીનો પડકાર છે.

ચાણક્ય તે વિશે કહે છે,

“જ્યારે તે (કુંવર) આને (જ્ઞાનને) માટે તૈયાર હોય, નિષ્ણાતોએ તેને તાલીમ આપવી જોઈએ.” (૧.૧૭.૨૭)

જ્યારે માનવ સંશાધન વિભાગ બીઝનેસ સ્કૂલ્સમાંથી અથવા બીજી કંપનીઓમાંથી પણ લોકોની ભરતી કરતા હોય છે, ત્યારે શરૂઆતમાં તેઓ સારા વ્યવસ્થાપકોની શોધ કરે છે. પરંતુ જો કંપનીએ ઉપર જવું હોય, તો તેમને મહાન નેતા બનાવવા તે તેમનો બીજો પડકાર છે. ઉપરના સૂત્રમાં પણ ચાણક્ય, પહેલાં સંભવિત નેતાને ઓળખવો જોઈએ અને પછી તેને નેતાગીરીની તાલીમ પૂરી પાડવાનું કહે છે. પરંતુ આપણે એક વ્યવસ્થાપક અથવા એક કર્મચારી સંભવિત નેતા છે તે કેવી રીતે જાણી શકીએ?

અહીં કેટલાક સૂચનો છે:

- **નેતાગીરી એ એક માનસિકતા છે:**

નેતાગીરી એ કોઈ સ્થાન અથવા હોદ્દો/પદ નથી. તે એક વિચારવાની રીત/ માનસિકતા છે. માટે, એક વ્યાપારી નેતાએ તેના લોકોનાં માનસની ગુણવત્તા પર નજર રાખવી જોઈએ. નેતાગીરી ધરાવતું માનસ એક મહાન માનસ છે. તે સતત શીખ્યા કરે છે. તે જ્યારે એક સમસ્યા જોવે ત્યારે ત્યાં જ અટકી નથી જતું. તે તેમાંથી બહાર આવવા માટે વિકલ્પો શોધશે અને જુદી પદ્ધતિઓ શોધી કાઢશે. આ તેને પડકારરૂપ લાગે છે.

- **ઉકેલ – કેન્દ્રિત:**

એક સંભાવ્ય નેતા ઉકેલ પર કેન્દ્રિત હોય છે. એક વખત હું “સારા વ્યવસ્થાપકથી મહાન નેતા સુધી” મુદ્દા પર આધારિત તાલીમ કાર્યક્રમનું સંચાલન કરતો હતો. એક પ્રતિનિધિએ મને પૂછ્યું, “મારા ઉપરી હંમેશાં નિર્ણયકર્તા રહે છે. તેઓ હંમેશા ઉકેલ લાવે છે. તો પછી શા માટે હું સમસ્યા સાથે માત્ર તેમની પાસે જ ન પહોંચી જાઉં?”

મેં કહ્યું, “બરાબર છે. તમારે તેમની સામે સમસ્યા રજૂ કરવી જોઈએ. પરંતુ તેમની પાસે બેથી ત્રણ વૈકલ્પિક ઉકલે સાથે જાવ. ઉપરીને નક્કી કરવા દો કે કયો ઉકેલ તંત્ર માટે ઉત્તમ છે. વિચાર તમારે પણ કરવો જોઈએ, માત્ર તમારા ઉપરીએ જ નહીં. ઉકેલ વિચારવો એ સફળતા માટેનો મંત્ર છે.”

- **અમલીકરણ:**

મોટા ભાગના વ્યવસ્થાપકો સારા આયોજકો છે, પરંતુ ખરાબ અમલકર્તાઓ છે. એક વ્યવસ્થાપક અને એક નેતા વચ્ચેનો તફાવત આ અમલીકરણનું પાસું છે. બસ, એ કરો. ક્યારેક તમે ભૂલો કરો છો. પરંતુ એ ભૂલોમાંથી શીખો અને જીંદગીમાં આગળ વધો.

૫૯
કામની સોંપણી કરવી

કોઈ પણ તંત્ર તરફ જોવો, અને તમે એક એવો ઉપરી જોશો જે તેના નીચેના કર્મચારીઓને

કારણે હતાશ હોય. એક નીચેના કર્મચારીને બીન-ઉત્પાદકતા માટે એક હદ સુધી દોષ આપી શકાય, પરંતુ મોટા ભાગની સમસ્યાનું કારણ કામની અયોગ્ય વહેંચણીને કરનાર નેતા પોતે જ હોય છે.

અર્થશાસ્ત્ર માં ચાણક્યએ 'હાથીઓની તાલીમ' નામનું એક પ્રકરણ સામેલ કર્યું હતું. તેણે કહ્યું હતું.

"તેના બાહ્ય દેખાવ સાથે સુસંગત, તેમએ સૌમ્ય અને ઠોઠ (હાથી)ને અને સંમિશ્રિત લાક્ષણિકતાવાળાં પ્રાણીઓને જુદા જુદા પ્રકારનાં કામમાં અથવા ઋતુને અનુરૂપ કસરત આપવી જોઈએ." (૨.૩૧.૧૮)

આમ, ચાણક્ય શક્તિશાળી ઉમેદવારોને તેમના (આ કિસ્સામાં હાથી) સ્વભાવ અને જુદી જુદી ઋતુઓ મુજબ જે કદાચ તેમની કામ કરવાની રીતને અસર કરે – ઓળખવાની વાત કહે છે.

માણસોની બાબતમાં "યોગ્ય કામ માટે યોગ્ય વ્યક્તિ" પસંદ કરવામાં કેટલો વિચાર આપવો પડે છે તે આપણે સમજીએ છીએ. છેવટે, આ તબક્કે કરેલી એક ભૂલ લાંબા ગાળે ખરેખરી હતાશામાં પરિણમી શકે છે.

પરંતુ આ કેવી રીતે કરી શકાય?

- **માણસોનું મૂલ્યાંકન કરો:**

જેને મેન-મેનેજમેન્ટ કહેવાય છે, તે કાર્યક્ષમ રીતે કરવા માટેનું આ પ્રથમ પગલું છે. ઘણા ઉપરીઓ આ કરવામાં નિષ્ફળ જાય છે. જ્યારે એક સાક્ષાત્કાર – ઇન્ટરવ્યૂ-નું સંચાલન કરવામાં આવે, ત્યારે એક સારી રીતે લખાયેલ CV અથવા સારાંશ બધા ઉપર પ્રભાવ પાડી શકે છે. ઇન્ટરવ્યૂ દરમ્યાન અપાયેલ જવાબો અને મતો પણ ઉમેદવાર આશાસ્પદ છે કે નહીં તે સમજવામાં મદદ કરશે.

પરંતુ વચનો અને વાસ્તવમાં કામ આપવું તેમાં બહુ મોટો તફાવત છે. કોઈના પણ વિશે કોઈ પણ પ્રકારનો મત આપતાં પહેલાં તમારી જાતને સમય આપો. હંમેશાં એક વ્યક્તિનો ઓછામાં ઓછો ત્રણ મહિના સુધી અભ્યાસ અને અવલોકન કરો. (આને માટે જ તાલીમ ગાળો હોય છે.)

તેમના પર બારીકાઈથી નજર રાખો અને તેમની શક્તિઓ તથા નબળાઈઓનું અવલોકન કરો. તમને તે વ્યક્તિના સ્વભાવ, વર્તણૂક અને શક્તિની નિપજનો વધુ સારો ખ્યાલ આવશે.

- **જુદી જુદી પરિસ્થિતિઓ:**

સાહસમાં ખૂબ જ સફળ હોય તેવી એક વ્યક્તિને એક જુદી પરિસ્થિતિને સંભાળવાનું કહેવામાં આવે તો કદાચ તે સફળ ન થાય. એક ખૂબ જ સફળ વેચાણકર્તા પણ જ્યારે જુદું ઉત્પાદન અથવા એક જુદા પ્રદેશમાં વેચાણ કરવાની વાત આવે ત્યારે નિષ્ફળ થઈ શકે છે.

માટે, દરેક વ્યક્તિની કામ આપવાની શક્તિ કાયમ માટે બાંયેધરીવાળી હોતી નથી તે સમજો.

જુદી જુદી પરિસ્થિતિઓ અને સંજોગો એક વ્યક્તિની ઉત્પાદકતા અને કાર્યરીતી બદલી પણ શકે છે. અને તમારે આ ખાસિયતોને ઓળખવી જ પડે.

- **જુદા જુદા સમયો:**

પછી, એક વ્યક્તિની કામ કરવાની શક્તિ જુદા જુદા સમયે કેવી રીતે બદલાય છે તે તમારે સમજવું ખરેખર જરૂરી છે. ઉદાહરણ તરીકે સામાન્ય રીતે વિદ્યાર્થીઓ જો તેઓ વહેલી સવાર દરમ્યાન અભ્યાસ કરે તો વધુ સારું શીખે છે.

આવું માત્ર એ કારણસર થાય છે કે પછીથી દિવસ દરમ્યાન મગજ આળસુ થઈ જતું હોય છે, આથી સવારમાં માહિતીઓ યાદ કરવા માટે ઓછા પ્રયત્નોની જરૂર પડે છે.

ચાણક્યએ આનો "ઋતુઓ" તરીકે ઉલ્લેખ કર્યો છે. માટે, તમારા હાથ નીચેના માણસો માટે શ્રેષ્ઠ ઉત્પાદકતા સમય કયો છે, તે શોધી કાઢો અને 'ઋતુ સાથે અનુરૂપ હોય તેવી રીતે કામની વહેંચણી કરો.'

બધા સફળ વેપારીઓ તથા નેતાઓ કામની સોંપણીની કલા જાણે છે. જો તમે સફળ 'મેન-મેનેજર' બનવા ઇચ્છતા હો, તો વિચારવું, આયોજન કરવું, અભ્યાસ કરવો તથા માનવ મનોવિજ્ઞાન સાથે પ્રયોગો કરવા તે અતિઆવશ્યક બનશે.

૬૦
જૂના કર્મચારીઓનું રક્ષણ કરવું

૨૦ વર્ષથી પણ જૂના કોઈ પણ વ્યાપારી તંત્ર તરફ જોવો, અને તમે જોશો કે ત્યાં બે પેઢીઓ કામ કરે છે. આ બંને પેઢીઓની માનસિકતા અને વલણો જુદાં હોય છે. જ્યારે જુવાન પેઢી પાસે મહાન તકો રહેલી છે અને તેઓ સરળતાથી નોકરી બદલે છે, પરંતુ જૂની પેઢી વધારે સમર્પિત અને સ્થિર છે.

ભારતમાં આજના શહેરી-ગ્રામ્ય ભાગમાં આપણે આવું જ વર્ગીકરણ જોઈએ છીએ. જેમાં શહેરી નિવાસીઓ સ્વાભાવિક રીતે અશાંત અને ચંચળ છે, જ્યારે ગામડાના વતનીઓ વધુ સ્વસ્થ અને જીવનથી સંતુષ્ટ છે.

ચાણક્ય પાસે બન્ને માટે યોગ્ય હોય તેવી નીતિ ઘડવા ઇચ્છતા કર્મચારીઓ માટે એક સૂચન છે:

"તેણે (નેતાએ) બધું વ્યવસ્થિત થઈ ગયું હોય તેમ, તેના ગ્રામિણ પ્રદેશોને સલામતી આપવી જોઈએ." (૧૩.૪.૨)

પહેલાંના દિવસોમાં રાજાએ ગામડાંમાં રહેતા લોકોને અસર કરી શકે તેમ હોય તેવાં કોઈપણ નિર્ણય કરતાં પહેલાં ઉંડાણપૂર્વક વિચારવું પડતું એ ચોક્કસ વિસ્તારના રહેવાસીઓ સહેલાઈથી

એક જગ્યાએથી બીજી જગ્યાએ જવા ઇચ્છતા ન હતા. તેથી, સલામતી અને સુરક્ષિતતા પૂરાં પાડવાં તે સૌથી વધુ મહત્ત્વનું હતું. તેવી જ રીતે કોઈપણ તંત્રમાં જૂની પેઢીની પણ સંભાળ લેવાવી જોઈએ.

તેઓ સમર્પિત હોય છે અને તે એક જગ્યા (તંત્ર)માં ગોઠવાયેલા હોય છે. આવા તંત્રના નેતાઓને ચાણક્ય સૂચવે છે કે તેમની નોકરીની રૂપરેખા બદલવા ને બદલે – તેમને સલામતી આપો.

પરંતુ આપણે એક તંત્રમાં જૂના કર્મચારીઓ સાથે કેવી રીતે વ્યવહાર કરીએ છીએ?

- **તેમના અનુભવનો ફાયદો:**

અનુભવી લોકો કોઈપણ તંત્રની મૂલ્યવાન સંપત્તિ છે કારણ કે તેમણે તેને ટેકો આપવા માટે તથા તેના નિર્માણ માટે પુષ્કળ કઠોર પરિશ્રમ કર્યો હોય છે.

તેઓ ખૂબ જ મુશ્કેલ સમયમાં ઉપયોગી સાબિત થતા હોવાથી ક્યારેય તેમને નિશ્ચિત તરીકે લેવા (ટેકન ફોર ગ્રાન્ટેડ) જોઈએ નહીં. એક કંપનીમાં વરિષ્ઠ કર્મચારીઓનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ તેમને તેમના પુષ્કળ અનુભવ વડે યુવાનોને તથા નવા આવનારાઓને તાલીમ આપવાનું કહીને કરી શકાય. આનાથી તંત્રની અંદર બે પેઢીઓ વચ્ચે અરસ-પરસ આદરનો ભાવ ઊભો થાય એ તેનો વધારાનો ફાયદો છે, જે ચાણક્યની કુંવરને સલાહ – “વડીલોને મળો અને તેમની પાસેથી શીખો.” સાથે સુસંગત પણ છે.

- **તેમને બદલો, પરંતુ ધીમેથી:**

બદલાવ એ જીંદગીની હકીકત છે અને જ્યારે યુવાન પેઢી બદલાવા માટે ઝડપી અને તૈયાર હોય છે, વડીલો તેનો પ્રતિકાર કરી શકે છે. માટે, આમ કરવું મહત્ત્વનું તથા ફરજીયાત હોવા છતાં વરિષ્ઠ કર્મચારીઓને બદલાવા માટે વધુ સમય આપો.

જૂના કર્મચારીઓ ઉપરાંત આ ધીરજનું વલણ સમગ્ર કંપનીને પણ ફાયદો કરાવશે, કારણ કે ખૂબ સફળ તંત્રો એ છે જે સમજે છે કે વરિષ્ઠોની પુખ્તતા અને યુવાનોની ગતિશીલતા સાથે જોડાવાથી જ સફળતાના માર્ગ તરફ જવાય છે.

ટાળવું

૬૧
એક નેતાએ શું ન કરવું જોઈએ – ૧

અર્થશાસ્ત્ર એ માત્ર ચાણક્યની દક્ષતાનું સંકલન નથી, પરંતુ તે વ્યવસ્થાપન, રાજકારણ અને વ્યૂહરચના અતિપ્રાચીન પાઠો વિશેની વાસ્તવિક દૃષ્ટિ પણ ધરાવે છે.

અર્થશાસ્ત્ર નેતાગીરી તેના વિકાસ અને અમલીકરણ ઉપર દક્ષતાની સમૃદ્ધિ ધરાવે છે. તેમાં નેતાગીરીના પડકારો વિશે કેટલીક મૂલ્યવાન માહિતી છે, જે સમજવા માટે આજનું કૉર્પોરેટ જગત સંઘર્ષ કરે છે. ચાણક્ય આપણને માત્ર નેતાએ શું કરવું જોઈએ તે જ નથી કહેતા. પરંતુ શું ન કરવું જોઈએ તે પણ કહે છે.

પુસ્તક-૭ના પ્રકરણ પના સૂત્રો ૧૯થી ૨૬માં ચાણક્ય એક નેતાએ કરવાનું ટાળવું જોઈએ તેવી ૨૧ વસ્તુઓની રૂપરેખા આપે છે. આવતા દસ પ્રકરણોમાં આપણે આ સાવચેતીના શબ્દોનો અભ્યાસ કરીશું. તે માત્ર વ્યાપારી નેતાઓને જ લાગુ નથી પડતા, પરંતુ વિભાગોના વડાઓ, પ્રકલ્પ નેતાઓ, જ્ઞાતિના નેતાઓ, રાજકારણીઓને પણ, તથા કુટુંબના વડાઓ અથવા કોઈપણ સંસ્થા અથવા તંત્રના વડાઓને પણ લાગુ પડે છે.

ચાણક્યએ કહ્યું હતું,

“પ્રજાના અસંતોષ માટેનાં કારણો: સારાને તરછોડવું અને અધમનો પક્ષપાત કરવો.” (૭.૫.૧૯-૨૬)

પ્રજા કોણ છે?

પ્રજા એ લોકો છે, જે તમારું અનુસરણ કરે છે, અથવા તમારા પર આધારિત છે. તેઓ તમારા દિશાનિર્દેશની રાહ જોવે છે, જેની તેમની પોતાની જિંદગી પર સીધી અસર હોય છે. કંપનીના કિસ્સામાં તેઓ જૂથના સભ્યો છે, એક કુટુંબમાં તેઓ તમારાં બાળકો તથા સગાંવહાલાં છે. એક રાજા (નેતા)ની પ્રથમ અને અત્યંત મહત્ત્વની ફરજ તેની પ્રજાને ખુશ રાખવાની છે.

હવે, જ્યારે રાજા સારા માણસોને તરછોડે છે અને કપટી માણસોનો પક્ષપાત કરે છે, ત્યારે પ્રજાને નાખૂશ થવાનું પ્રથમ કારણ મળે છે. પ્રજા નેતા પાસે ન્યાય માટે આવે છે. જ્યારે તેઓ પોતાની અંદર જ સમસ્યાનું નિરાકરણ નથી મેળવી શકતા, ત્યારે તેઓ નેતાની સલાહ, દિશાનિર્દેશ તથા ન્યાય મેળવવા ઇચ્છે છે. તે વખતે જો તે ખોટાનો પક્ષ લે અને યોગ્યને તરછોડે તો તે ઘણી ગંભીર સમસ્યા છે.

અહીં, કોણ સાચું / યોગ્ય છે, તે સમજવા માટેનાં કેટલાંક સૂચનો આપ્યા છે.

- **બંનેને સાથે તેમજ અલગ અલગ સાંભળો:**

વાતની બંને બાજુ સાંભળવી ખૂબ જ અગત્યની છે. પરંતુ બંને પક્ષો પોતાના મત/દૃષ્ટિકોણ વ્યક્ત કરી દે, પછી નિર્ણય કરવામાં ઉતાવળ કરશો નહીં. જ્યારે બંને પક્ષો આમને-સામને હોય, ત્યારે પુષ્કળ આવેશ અને અંગત લાગણીઓ વ્યક્ત થાય છે. માટે, તેમને અલગ અલગ પણ સાંભળો. હકીકતો મેળવો. કોણ સાચું છે તેનો તમને વધુ ખ્યાલ આવશે. ઘણી વખત આપણે કોઈ નિર્ણય પર આવી નથી શકતા. આને ધર્મસંકટ કહે છે. આવી વિસંવાદી પરિસ્થિતિમાં પુસ્તકો (પુરાણો) તથા તે ચોક્કસ ક્ષેત્રમાં વિદ્વાન વ્યક્તિઓની મદદ લો.

- **આવેશમુક્ત રહીને ચુકાદો જાહેર કરો:**

તમે પરિસ્થિતિનું વિશ્લેષણ કરી લો પછી તમારો ચૂકાદો જાહેર કરો. તમે જે તારણ પર પહોંચ્યા છો તે માટેનાં કારણો પણ જણાવો. ન્યાયી રહો, પરંતુ આ બધાં કરતાં પણ, આવેશમુક્ત રહો. આ પરમાવશ્યક ભાગ છે.

આખો વિચાર, જે ખરાબ છે તેને ધિક્કારો નહીં, તેવો છે. ગાંધીજી કહેતા તેમ, 'હલકટાઈને દૂર કરો, હલકટને નહીં' ખોટી વ્યક્તિને સજા આપતી વખતે પણ વ્યક્તિએ તેને શીખવાની તથા સુધરવાની તક આપવી જોઈએ.

૬૨
એક નેતાએ શું ન કરવું જોઈએ – ૨

નેતાએ ન કરવી જોઈએ તેવી ઘણી વસ્તુઓ માટે ચાણક્ય કહે છે,

"પ્રજાના અસંતોષનાં કારણો: પહેલાં ચાલુ ન હોય તેવી અપ્રમાણિક/અયોગ્ય સજા કરવાથી, નાસ્તિકતામાં રાચવું અને આસ્તિકતાને દબાવી દેવી, તથા ન થવાં જોઈએ તેવાં કામો કરવાં." (૭.૫.૧૯-૨૬)

આ ત્રણ ક્રિયાઓ નેતાને તેની પ્રજાના મનમાંથી ઉતારી પાડે છે. પ્રથમ જો એક નેતા પહેલાં ન કરાતું હોય તે રીતે બીજાને હાનિ પહોંચાડવાનું શરૂ કરે છે તે બીજું, અધમકૃત્યોમાં રત થઈને અને સારાં કામોને દબાવી દઈને, ત્રીજું, ટાળવાં જોઈએ તેવાં કાર્યો કરીને.

એક નેતા તેની વર્તણૂક તથા ક્રિયાઓ સાચાં છે કે નહીં તે કેવી રીતે જાણે? કેટલાંક સૂચનો:

- **નવી સજા શરૂ ન કરો:**

દરેક કંપની અથવા તંત્રમાં ખોટું કરનાર માટે સજા કરવાની એક પદ્ધતિ હોય છે. ઉદાહરણ તરીકે ચેતવણી તથા મેમો અપાય છે. ક્યારેક કર્મચારીઓને બરતરફ પણ કરાય છે. પરંતુ ધ્યાન રાખો કે આ બધું કંપનીના કાયદાની અંદર થાય છે. ક્યારેય કાયદાની ઉપરવટ જાય તેવી ગંભીર હાનિ કરવાનો પ્રયત્ન ન કરો. ઉદાહરણ તરીકે કોઈ કર્મચારીને ગમે તેવી ગંભીર ત્રુટી અથવા

ખરાબ વર્તણૂક માટે પણ બીજાની હાજરીમાં તમાચો અથવા લાત ન મારો. છેવટે તો આ માત્ર એક શારીરિક નુકસાન નથી, પરંતુ ભાવના ઉપર કરાયેલી ઇજા પણ છે. યોગ્ય મર્યાદામાં કરાયેલી સજાને હંમેશાં માન તથા આદર મળે છે.

- **ચારિત્ર્યશીલ વ્યક્તિ બનો:**

આપણે જોઈએ છીએ કે નેતાઓ દંભી હોય છે. તેઓ કર્મચારીઓની સામે જુદો જ ચહેરો દર્શાવે છે, જ્યારે તેમની અંગત જીંદગી સામાન્ય રીતે બહુ આદર્શ નથી હોતી. કહેવાયું છે તેમ, "માણસ અંધારામાં શું છે, તે જ તેનું ચારીત્ર્ય છે." આથી એક નેતાએ તેની બીનજાહેર જિંદગીમાં ખૂબ નિષ્ઠાવાન માણસ રહેવું જોઈએ. તમારી જાત સાથે સાચા રહો.

- **સાચા અને ખોટા વચ્ચેનો ભેદ પારખો:**

આ સૌથી મહાન ગુણ છે, જે એક નેતા વિકસાવી શકે. એક તંત્ર અથવા કંપની ચલાવતી વખતે, એવો સમય આવે છે, જ્યારે એક નેતાએ વિસંવાદી પરિસ્થિતિનો સામનો કરવો પડે. પૈસા, માણસોનું વ્યવસ્થાપન વગેરે જેવા ભાવુક પ્રશ્નો તેની નિયમિત ચિંતા બની શકે. જો તે શેની સાથે સંમત થવું અને શેમાં અસંમત, તેની બંને વચ્ચે ભેદ/તફાવત ન કરી શકે, તો તે હંમેશ માટે ભરાઈ પડશે. આ કળામાં નિષ્ણાત થવા માટે જેઓ ઘણા વધારે અનુભવી છે તેમની પાસેથી અથવા જેમને ડાહ્યા માણસો કહેવાય છે, તેમની પાસેથી શીખો.

હંમેશાં, યાદ રાખો કે 'રીનહોલ્ટ નીબર'ની નિર્મળ પ્રાર્થના એક નેતાને પણ જ્યારે તે તેનાં કાર્યાલયમાં જાય ત્યારે લાગુ પડે છે, જે આ મુજબ છે,

"હે ભગવાન, હું જેને બદલી શકું તેમ નથી તે વસ્તુઓ સ્વીકારવાની મને નિર્મળતા, હું બદલી શકું તેમ હોઉં તેને માટે હિંમત અને તે બંને વચ્ચેનો ભેદ પારખવાનું ડહાપણ આપો!"

૬૩
એક નેતાએ શું ન કરવું જોઈએ – ૩

એક નેતાએ તેની પોતાની ક્રિયાઓ વિશે ખૂબ સચેત તથા જાગૃત રહેવું જોઈએ.

ચાણક્ય દર્શાવે છે,

"પ્રજાના અસંતોષ માટેનાં કારણો: ન્યાયપૂર્ણ કાર્યોના ધ્વંસ વડે, જે આપવું જ જોઈએ તે ન આપીને તથા જે તેને (નેતાને) ન અપાવું જોઈએ તે સુરક્ષિત કરવાથી." (૭-૫-૧૯-૨૬)

એવા નેતાઓ હોય છે, જે બીજા વડે કરાયેલ સારાં કામોને દબાવી દેવાનો પ્રયત્ન કરે છે. ઉદાહરણ તરીકે, જો હાથનીચેના માણસો વડે કોઈ પ્રકલ્પો અથવા આયોજનો પર કામ કરાયું હોય તો તેનો નાશ કરવો ન જોઈએ. ઉલટાના તેમને સાચવવા જોઈએ અને તંત્રની મિલકત તરીકે ગણવા જોઈએ.

બીજું, જે ન્યાયપૂર્ણ રીતે પ્રજાનું છે, તે અપાવું જ જોઈએ, પછી તે પગાર, પ્રોત્સાહક રકમ અથવા બઢતી જે પણ હોય. અરે, નીચેના માણસો માટે તો તેમની પીઠ થાબડવી એ પણ મોટું ઇનામ છે.

છેવટે, નેતાએ તે જેને માટે લાયક નથી તે પોતાને માટે મેળવવાનો પ્રયત્ન કરવો ન જોઈએ. તેણે માત્ર પોતાનો યોગ્ય હિસ્સો જ લેવો જોઈએ.

કેટલાંક સૂચનો:

- **નવા વિચારોને પ્રોત્સાહન આપો:**

તમારા કર્મચારીઓ માત્ર કામ કરવાનાં યંત્રો નથી. તેઓ ખભા ઉપર માથાંવાળા માણસો છે. દરેક મગજ એક નવો વિચાર ઘડી શકે છે. અને દરેક નવો વિચાર કોઈ પણ તંત્રનું ઇંધણ છે. એક નેતા તરીકે, આ નવા વિચારોની નોંધ રાખવી અને તેમના પર પ્રયોગો કરવા તે ઘણું મહત્ત્વનું છે.

આમ કરતી વખતે આ ચોક્કસ વિચાર જેને આવ્યો છે, તે કર્મચારીને સામેલ કરો. તેને / તેણીને શ્રેય પણ આપો.

- **તેમને માન અને આદર આપો:**

એક વખત એક માનસશાસ્ત્રીએ કહ્યું હતું. "રોટી, કપડાં અને મકાનની જેમ જ, 'કદર' પણ માણસની મૂળભૂત જરૂરિયાત છે." માટે દરેક માણસની કદર કરતાં શીખો. ઉપરીનો એક સારો શબ્દ કર્મચારીના ઉત્સાહને લાંબા સમય માટે વધારે છે.

અને આ ક્રિયા કૃત્રિમ ન હોવી જોઈએ. તમે તેનો વાસ્તવમાં આદર કરો છો તેમ દર્શાવો. ઘણી કંપનીઓમાં 'આ મહિનાના કર્મચારી' એવાં ઇનામ હોય છે અને ઘણા તંત્રોમાં સૌથી વધુ કાર્યક્ષમ કર્મચારીનો ફોટો રીસેપ્શન પર પ્રદર્શિત કરાય છે.

- **તમારી સત્તાનો ક્યારેય દુરુપયોગ ન કરો:**

સ્પાયડરમેન પીક્ચરનો પ્રખ્યાત સંવાદ યાદ રાખો – જ્યાં, પીટર પાર્કર તેના કાકા પાસેથી અનુભવી સલાહ મેળવે છે, "મહાન સત્તાની સાથે મહાન જવાબદારીઓ પણ આવે છે." એક નેતા, જો તે નિષ્ઠાવાન માણસ ન હોય તો તેની સત્તાનો દુરૂપયોગ કરી શકે છે, ખાસ કરીને તેણે કોઈને જવાબ આપવાનો ન હોય ત્યારે. જોકે તેણે પોતે પોતાની જાતને જવાબદાર બનાવવી જોઈએ. વધારામાં, તેણે જોવું જોઈએ કે બીજા પણ તેમની જાતને સારા નેતા બનાવવાની સમાન તક મેળવે. જે વધારે નેતાઓ બનાવે છે, તે સારો નેતા છે.

નૌકાદળમાં જ્યારે એક સ્ટીમર વિષુવવૃત્તને ઓળંગે, ત્યારે 'ક્રોસિંગ ધ લાઇન' નામના વિધી કરાય છે. તે દરમ્યાન સૌથી નીચેના કેડેટને સ્ટીમરનો કપ્ટન બનાવાય છે. અને બધા ઉપરી અમલદારોએ તેના હુકમને અનુસરવું પડે છે. તમારા તંત્રમાં એક દિવસ માટે આ પ્રયોગ કરો. ભલે આ મજાક જેવું લાગે, પરંતુ તમારી હાથ નીચેના તમારા વિશે શું વિચારે છે તે વિશે તમે

ઘણું જાણશો.

૬૪
એક નેતાએ શું ન કરવું જોઈએ – ૪

નેતાગીરી એ બહુ વિસ્ફોટક જવાબદારી છે. એ માત્ર પુસ્તકો કે ભાષણોમાંથી શીખી શકાય તેવી વસ્તુ નથી. ઉલટાનું, તે એક વ્યક્તિએ કોઈ પણ પરિસ્થિતિમાં સંભાળવા જરૂરી એવા વિવિધ પાસાંનો સમૂહ છે.

કાર્યક્ષમ નેતાગીરી વિશે ચાણક્યનાં સૂચનોની આ શ્રેણી ચાલુ રાખતાં, આપણે જોઈએ છીએ કે તેઓ ઉદાહરણ વડે દોરવાના મહત્ત્વ પર ફરી ફરીને ભાર આપે છે. હવે પછીના બે મુદ્દાઓ આપણને કઈ વસ્તુ ખરાબ નેતા બનાવે છે, તે કહે છે.

"પ્રજાના અસંતોષ માટેનાં કારણો: જે સજાને લાયક છે, તેને સજા ન કરવાથી, જે સજાને લાયક નથી, તેને સજા કરવાથી." (૭-૫-૧૯-૨૬)

'ટ્રોય' પીક્ચરમાં અમલદાર જનરલને કહે છે, "સર, સૈન્ય એવા ભય હેઠળ છે, કે કદાચ તમે તેમને સજા કરો." જનરલ કશુંક ખૂબ અગત્યનું ઉમેરે છે. "જો તમે સારી રીતે સંભાળો, તો બીક પણ રચનાત્મક બની શકે."

માણસો ને સજાની બીકથી સંભાળી શકાય છે. પોલીસની બીકને કારણે ગુનાખોરીનો દર કાબુમાં છે. કર્મચારીઓની ઉત્પાદકતાનું કારણ નોકરી જવાનો ભય છે. માત્ર સજાના ભયને કારણે બાળકો શિક્ષકો તથા માતા-પિતાના કાબુમાં રહે છે.

જોકે, કોઈની બીકને સંભાળવી તે પણ કળા છે.

બીકને સંભાળવા વિશે કેટલાંક સૂચનો:

- **તમે પોતે નિડર બનો:**

આ કાર્ય કરવા કરતાં કહેવું સહેલું છે. બધા સમયે નિડર રહેવું એ માણસની સૌથી મોટી પ્રાપ્તિ છે. વર્ષો સુધી સાચું કર્યા કરવાથી માણસ સંપૂર્ણ નિડર બને છે. એક વખત એક યોદ્ધાએ કહ્યું હતું, "જો હું થોડી ક્ષણો માટે દુશ્મનની આંખમાં સીધું તાક્યા કરું, તો મારો ડર ચાલ્યો જાય છે." બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, બીજા કશા ઉપર કે કોઈના ઉપર આધાર રાખ્યા વગર, જીવનના પડકારોનો સીધો સામનો કરો.

- **ક્યારેય ડરનો દુરુપયોગ ન કરો:**

નેતાઓ તેમના હાથ નીચેનાઓના ડરનો દુરુપયોગ કરી શકે છે. વ્યક્તિ માત્ર સત્તાની સ્થિતિમાં હોવાના કારણે, સ્વાભાવિક રીતે આદર માગે છે. છતાં, આદરની માગણી થઈ શકે

નહીં. વ્યક્તિ પોતાની સત્તા દ્વારા અને શક્તિ ધારણ કરવાને કારણે પોતાને માન આપવાનું બીજાને દબાણ કરી શકે છે. પરંતુ માન કમાવા માટે, તમારે સામી વ્યક્તિનાં દિલ એ દિમાગ જીતવાં જરૂરી છે. જો તમે એક સફળ નેતા છો કે નહીં તે ચકાસવા માગતા હો તો જ્યારે તમે આસપાસમાં હો, ત્યારે (તમારી હાજરીમાં) બધા સ્વસ્થ અને ખૂશ છે કે નહીં તે સમજવાનો પ્રયત્ન કરો.

- **ન્યાયપૂર્ણ રીતે સજા કરો:**

ક્યારેક, સજા અનિવાર્ય હોય છે. જોકે વ્યક્તિ સાચી રીતે અને ન્યાયપૂર્વક સજા કરી શકે. જો તમે વધુ પડતી સજા કરશો, તો તમે ત્રાસદાયક લાગશો. પરંતુ જો તમે વધારે પડતા નરમ રહેશો, તો કામ જ નહીં થાય. આ એક સમતોલન ક્રિયા છે. માટે, તમારો ન્યાય આપો તે પહેલાં બે વખત વિચારો – મક્કમ છતાં વિવેકબુદ્ધિવાળા રહો.

એક ગુનેગારને ફાંસીને માંચડે મોકલાતો હતો. તેને પૂછવામાં આવ્યું કે તેની અંતિમ ઇચ્છા શું છે. તેણે જેલરને આઘાત લાગે તેવો જવાબ આપ્યો, “જેના કારણે હું આજે ફાંસીના માંચડા તરફ જઈ રહ્યો છું તે મારા બાપને મારી નાખવાની... જ્યારે હું ખોટો હતો, ત્યારે તેણે મને ક્યારેય સુધાર્યો નહીં અને જ્યારે હું સજાને લાયક હતો ત્યારે પણ સજા કરી નહીં.”

૬૫
એક નેતાએ શું ન કરવું જોઈએ – ૫

ગુનાખોરીને કાબુમાં રાખવી એ કોઈપણ સમાજ માટે અતિશય આવશ્યક ક્રિયા છે. ગુનેગારની ધરપકડ ન કરીને પોલીસ માત્ર પ્રવર્તતા ગુનેગારોને ટેકો જ નથી આપતી, પરંતુ નવા ગુનેગારોને પ્રોત્સાહિત પણ કરે છે. બીજી તરફ જો પોલીસ એક એવી વ્યક્તિની ધરપકડ કરે છે, જેની ધરપકડ થવી જોઈએ નહીં, તો એક નવો ગુનેગાર બને છે.

એક નેતા આ સત્યથી જાગૃત હોવો જોઈએ. કારણ કે કોઈપણ કૉર્પોરેટમાં આવી પરિસ્થિતિ સહેલાઈથી ઊભી થઈ શકે છે.

માટે, ચાણક્ય કહે છે,

“પ્રજાના અસંતોષ માટેનાં કારણો: જેને કબજામાં લેવાની જરૂર નથી, તેને કબજામાં લેવાથી, જેને કબજામાં લેવાની જરૂર છે, તેની ધરપકડ ન કરવાથી.” (૭.૫.૧૯-૨૬)

વિક્ટર હ્યુગોનું સર્વોત્કૃષ્ટ પુસ્તક ‘લા મિઝરેબલ્સ’ આવી ઘટનાને ખૂબ નાટકીય રીતે બહાર લાવે છે. એક માણસની અનિવાર્ય સંજોગોમાં બ્રેડ ચોરવા માટે ધરપકડ કરાય છે અને તેને વીસ વર્ષથી પણ વધારે સમય માટે જેલમાં પૂરવામાં આવે છે અને પરિણામે એક ઉમદા માણસમાંથી ગુનેગાર જન્મે છે.

કોઈપણ નિર્ણય કરતી વખતે, નેતાએ સાવધાનીપૂર્વક આ પાસાંને ધ્યાનમાં લેવું જોઈએ.

પરંતુ, તે કેવી રીતે ગુનાને ભૂંસી નાખીને છતાં ન્યાયપૂર્ણ રહી શકે?

કેટલાક સૂચનો:

- **ગુનાનું કારણ સમજો:**

એક માણસ શા માટે ગુનેગાર બને છે તેનાં બે કારણો હોય છે. એક, જરૂરીયાત અને બીજું, લોભ. જ્યારે એક ખરેખર જરૂરીયાત ધરાવતી વ્યક્તિ તેની મૂળભૂત જરૂરીયાતો પૂરી ન કરી શકે, ત્યારે તે ગુનાનો સરળ માર્ગ પકડે છે. અનાજ, કપડાં, આશ્રય અને નાણાકીય સુરક્ષાએ મૂળભૂત જરૂરીયાતો છે. જો આ બધું પૂરું પાડવામાં ન આવે તો વ્યક્તિ ચોરી અને લૂંટને રવાડે ચડી જાય તેનું ઘણું જોખમ છે. એક નેતાને તેના હાથ નીચેનાઓની જરૂરીયાતની સંપૂર્ણ જાણકારી હોવી જોઈએ.

- **લોભ પર કાબુ રાખો:**

એક વ્યક્તિ માટે ગુનેગારની જિંદગી પસંદ કરવાનું બીજું કારણ છે લોભ. ઉંચું જીવન ધોરણ હોવા છતાં, ઘણાં શ્રીમંત કુટુંબના લોકો પણ ગુનાખોરી તરફ વળે છે. આવા કિસ્સાઓમાં નેતાએ સજાનો ભય લાગુ કરવો જ પડે. જો સજા આપવામાં નહીં આવે, તો તેઓ કાયદાને ઘોળીને પી જશે. ચાણક્ય કહે છે, “તેમની ધરપકડ કરો.” તેમને એક વખત ઢીલા મૂક્યા પછીથી તેમને કાબુમાં રાખવા મુશ્કેલ છે. પરંતુ એક વખત આવા શક્તિશાળી માણસને સજા થયા પછી, બીજા આપોઆપ જ કાબુમાં આવી જશે.

- **એક પદ્ધતિ ઘડો અને લાગુ કરો:**

કોઈ પણ રાજ્ય અથવા તંત્રના કાયદા અને વ્યવસ્થા માટે ફાયદાકારક હોય તેવી એક પદ્ધતિ બનાવવી એ ગુનાને કાબુમાં રાખવાનો એક માત્ર ઉપાય છે. જોકે માત્ર પદ્ધતિ બનાવવી એ જ મદદરૂપ નહીં થાય. તેમનો યોગ્ય અમલ પણ થવો જરૂરી છે. કાયદો માત્ર પુસ્તકોમાં જ ન રહેવો જોઈએ ઊલટો તેનો ઉપયોગ સામાજિક વ્યવસ્થા જાળવવા માટે થવો જોઈએ.

હંમેશાં યાદ રાખો કે તમે એક ગુનેગારને તે તમારો ગમે તેટલો પરિચિત હોય તો પણ, ટેકો આપી શકો નહીં.

એક વખત એક વિચારકે કહ્યું છે, “જો તમે તમારા મિત્રના ગુનામાં ભાગ લો, તો તે ગુનો તમારો પોતાનો બની જાય છે.”

૬૬
એક નેતાએ શું ન કરવું જોઈએ – ૬

એક નેતા એ એક રક્ષક છે. તેની તુલના એક કવચ/ઢાલ તરીકે થઈ શકે. જે બહારના દુશ્મનોથી તેની પ્રજાનું રક્ષણ કરે છે. જો એક રક્ષક પોતે જ વિનાશક/ભક્ષક બને તો શું થાય?

ચાણક્યના શબ્દોને ગંભીરતાથી લો, અથવા તમારી પ્રજાને અસલામતી અનુભવવા દો.

તે કહે છે,

"પ્રજાને અસંતોષ થવા માટેનાં કારણો: હાનિકારક વસ્તુઓ કરવાથી અને ફાયદાકારક વસ્તુઓનો નાશ કરવાથી ચોરોથી રક્ષણ આપવામાં નિષ્ફળ જવાથી અને પોતે (તેમની) લૂંટ કરવાથી." (૭.૫.૧૯-૨૬)

પહેલું અને સૌથી અગત્યનું એ છે કે નેતાએ તેના લોકો અથવા તંત્રને નુકસાન પહોંચાડે તેવું કંઈ કરવું ન જોઈએ, તેમ જ ફાયદાકારક વસ્તુઓનો નાશ કરવો ન જોઈએ. ઉદાહરણ તરીકે પ્રતિષ્ઠિત ધાર્મિક ચિન્હોનો નાશ કરવાથી સમસ્યા ઊભી થઈ શકે છે.

બીજું, નેતાએ તેની પ્રજાને લુંટારાઓ અથવા બીજા કોઈપણ બાહ્ય પરિબળો કે જે લોકોની, રાજ્યની અથવા એક તંત્રના કર્મચારીઓની સંપત્તિને ઢસડી જઈ શકે, તેનાથી રક્ષણ આપવું જોઈએ. વધુ મહત્ત્વનું એ છે કે, તેણે પોતે તેમને લુંટવા જોઈએ નહીં!

પરંતુ એક નેતા આવા રક્ષણની ખાતરી કેવી રીતે આપી શકે? કેટલાંક સૂચનો:

- **દિવાલ બનો:**

એક નેતાએ એક દિવાલ જેવા હોવું જોઈએ. એક રક્ષણ તેમજ એક અવરોધ. જ્યારે એક બહારની વ્યક્તિ તમારી નીચે કામ કરનારાઓ પર હુમલો કરે, ત્યારે આગળ આવો અને તમારી જાતે પડકારનો સામનો કરો. એક કર્મચારી પોતાનું રક્ષણ કેમ કરવું તે ન પણ જાણતો હોય. આવી પરિસ્થિતિઓમાં એક સમર્થ નેતા જ તેની/તેણીની એક માત્ર આશા છે. માટે, જ્યારે તેમને તમારી જરૂર હોય, ત્યારે તેમની સાથે જ રહો.

- **બહારના લોકો સામે કાર્યવાહી કરો:**

એક રાજાએ કહ્યું, "જે કોઈ પણ મારી પ્રજાની ખૂશીઓ તથા શાંતિમાં ભંગ પાડશે, તેમને બક્ષવામાં નહીં આવે." તેવી જ રીતે સૂત્રકમાં દર્શાવ્યું છે તે મુજબ, ચાણક્યએ કહ્યું છે કે રાજાએ તેની પ્રજાનું ચોરોથી રક્ષણ કરવું જોઈએ. જો એક ચોર પકડાય તો તાત્કાલિક તેને સજા કરો. જો તેને છુટ્ટો રાખવામાં આવશે, તો ચોર પાછો આવવાનો ડર બધાના મન પર લટકતો રહેશે. કડક વલણ લોકોના નેતામાં વિશ્વાસની ખાતરી જન્માવશે.

- **તમારા પોતાના લોકોને લૂંટો નહીં:**

લૂંટવાનો અર્થ માત્ર પૈસા અથવા બીજી કોઈ ભૌતિક વસ્તુઓ ચોરવી તેવો નથી. માન, ગૌરવ તથા કૃતજ્ઞતાની પણ ચોરી થઈ શકે છે. જો એક વ્યક્તિ ખરેખર લાયક હોય, તો તેને પુરસ્કાર તથા બદલો આપો. તમારા લોકો જ તમારી સૌથી મોટી મૂડી છે. તેમને સારો તથા સમયસર પગાર આપો. યાદ રાખો, જો તમારું સૈન્ય મજબૂત હશે, તો જ તમારે માટે લડી શકશે.

એક નેતાએ પોતે જ સારા યોદ્ધા હોવું જોઈએ અને તેમાં પણ, જ્યારે તેણે તેના લોકો માટે

લડવાનું હોય, ત્યારે તેણે ઉત્તમ દેખાવ કરવો જરૂરી છે. ફ્રાયે વેટલ્ટને સુંદર રીતે કહ્યું છે તેમ, "જે કોઈપણ નેતાગીરી પૂરી પાડે છે, તેમણે ઉત્તમ લડાઈ કરવા માટે તાજા અને વિચારશીલ તથા શક્ય તેટલા ચિંતનપ્રધાન હોવું જરૂરી છે."

૬૭
એક નેતાએ શું ન કરવું જોઈએ – ૭

IT, ITes, BPO તથા બીજા વિભાગોમાં ઘર્ષણનો ઊંચો દર એ ઘણી મોટી સમસ્યા છે. લોકોના નોકરી છોડી જવાના કારણ કોઈ પણ હોય – પ્રોત્સાહકોનો અભાવ અથવા પ્રતિસ્પર્ધી કંપની કે જેઓ તેમના પોતાના માનવબળની કમીને પૂરી કરવા માટે કર્મચારીઓને પ્રલોભન આપતી હોય છે – તેમના તરફથી વધુ સારી દરખાસ્ત હોઈ શકે.

પરંતુ, વર્તમાન કર્મચારીઓ જેને વિશે ભાગ્યે જ કશું કરી શકે તેવી બાહ્ય પરિસ્થિતિઓ પર ધ્યાન ન આપીએ તો પણ, હકીકત એ રહે છે, કે કર્મચારીઓ તેમના નિયોક્તાઓ તેમની સાથે કેવો વ્યવહાર કરે છે, તેના વડે પ્રેરિત અથવા અપ્રેરિત થાય છે.

ઉત્તેજન, પ્રેરણા તથા અંતઃસ્ફુરણા એ તમારા નીચેના માણસો પાસે કામ કરાવવાના ત્રણ માર્ગ છે. ત્રાસવાદીઓ ને કામ કરાવવાનો માર્ગ છે ઉત્તેજના પ્રેરણામાં પ્રોત્સાહકો તથા બઢતીઓનો સમાવેશ થાય છે, જ્યારે અંતઃસ્ફુરણા માણસની પોતાની અંદરથી આવે છે, જે શાશ્વત તથા નિતાંત ચાલુ રહેતી હોય છે.

કર્મચારીઓને પ્રેરણાથી અંતઃસ્ફુરણા સુધી લઈ જવા, તે નિયોક્તાઓ માટે ખરેખર પડકાર છે.

ચાણક્ય કર્મચારીઓના નૈતિક અધઃપતનના કારણોની રૂપરેખા આપે છે,

"પ્રજાના અસંતોષ માટેનાં કારણો: થયેલાં કામની શ્રેષ્ઠતા બગાડીને માનવ પ્રયાસોનો ધ્વસ્ત કરવાથી." (૭.૫.૧૯-૨૬)

કર્મચારીઓ કઠોર પરિશ્રમ કરે છે, અને પોતાની મેળે પ્રયાસ કરે છે. જો તેમના પ્રયત્નોને માન્યતા આપવામાં ન આવે, અને તેને બદલે તેનો ધ્વંસ કરવામાં આવે, તો ઘર્ષણનાં પહેલાં બીજ વવાય છે. બીજું, જ્યારે કર્મચારીઓ કંપનીના સારા માટે કંઈક બનાવે અથવા ઉત્પાદિત કરે, ત્યારે તેને અથવા તેણીને બદલો અપાવાને લાયક છે. તો વ્યક્તિ પોતાના ક્મચારીને કેવી રીતે પ્રેરણા આપે?

- **પૈસાની અગ્રતા છે:**

શું કર્મચારીઓ પૈસા માટે કામ કરે છે? હા, પૈસા એ પ્રથમ અને સૌથી મહત્ત્વની જરૂરીયાત છે. જો સમયસર પગાર ચૂકવાતો ન હોય, તો કોઈ પણ તંત્ર તેના કર્મચારીને પ્રેરણા આપી શકે નહીં. પગાર ઉપરાંતના વિકલ્પો પણ આપી શકાય. જેવા કે – કર્મચારી સ્ટોક વિકલ્પ,

પ્રોત્સાહકો, નફામાં ભાગ, તથા વ્યવસ્થાપન વડે તેમના કર્મચારીઓને નાણાકીય રીતે સલામત રાખવા માટે બીજી યોજનાઓ પણ ઘડી શકાય.

- **કઠોર પરિશ્રમ – સારો આરામ:**

નિયોક્તાએ માનવું જોઈએ કે કર્મચારીઓને મોકળાશ અને મનની શાંતિ આપવાથી ધારેલી ઉત્પાદકતા પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. કેટલાક વિકસિત દેશોમાં કર્મચારીઓ બે મહિનાનું વેકેશન લેવા માટે, દસ મહિના તનતોડ મહેનત કરે છે. આપણને આ પદ્ધતિ સામે વાંધો હોઈ શકે, પરંતુ મહત્ત્વની હકીકત એ છે કે, બે મહિનાના વેકેશનના વિચારે એક માણસને દસ મહિના માટે કઠોર પરિશ્રમ કરતો કર્યો છે. સારાં પરિણામ માટે કામ તથા આરામ વચ્ચેનું સમતોલન જળવાવું જોઈએ.

- **વધુ ઊંચો હેતુ:**

કર્મચારીઓ પૈસાથી વધુ પણ કંઈક ઇચ્છે છે. તે છે આદર તથા પડકાર. તેઓ પણ તેમના જીવન માટે એક હેતુ ઇચ્છે છે. જો એક નેતા તેના કર્મચારીઓ માટે એક હેતુ શોધી શકે, તો અસાધારણ સફળતાની બાંયધરી છે. આ એક આત્માને લગતી જરૂરિયાત છે. આમ થઈ શકે તે માટે કર્મચારીનો અધ્યાત્મિક ભાગ વિકસાવવો જોઈએ.

એક પ્રખ્યાત આઈટી કંપનીએ તેની નિમણુક માટેની જાહેરખબરમાં તેના કર્મચારીના ફોટા નીચે એક શબ્દરચના મૂકી. "આ તંત્રમાં મને જીવવા માટેનો એક હેતુ મળ્યો." એક ઉત્તમ નિયોક્તા સર્વેએ પણ ઊંચો હેતુ કર્મચારીઓ માટે આવશ્યક છે. તેમ શોધી કાઢ્યું છે.

૬૮
એક નેતાએ શું ન કરવું જોઈએ – ૮

મારા એક તાલીમ કાર્યક્રમ દરમ્યાન ચાણક્યએ વર્ણવેલ નેતાગીરીના ગુણધર્મો પર ચર્ચા કરતી વખતે, એક ભાગ લેનારે કહ્યું, "જો આ બેઠકને એક નેતાએ શું કરવું જોઈએ, નામ આપ્યું હોત, તો તે વધારે હકારાત્મક લાગ્યું હોત."

મેં સ્પષ્ટીકરણ કર્યું કે આ બેઠકનું મથાળું, જે નેતાઓએ શું ન કરવું જોઈએ તે વાત પર ભાર મૂકે છે. તેને ખાસ તૈયાર કરાયું છે, ભૂલથી નથી અપાયું. માણસોનાં મગજ એક ચોક્કસ ભાત પ્રમાણે કાર્ય કરે છે. અને અભ્યાસ કરે છે કે જ્યારે આપણે નકારાત્મક શબ્દો સાંભળીએ ત્યારે આપણે વધારે સજાગ થઈ જઈએ છીએ.

ભય, મૃત્યુ તથા વિનાશ જેવા શબ્દોમાં એક માણસને શિથિલતામાંથી સક્રિયતા તરફ લઈ જવાની શક્તિ છે. માટે, આ દસભાગની આ શ્રેણીને ચાલુ રાખવા માટે હવે આપણે એક નેતાએ ન કરવી જોઈએ તેવી વધુ કેટલીક વાતો તરફ જોઈએ.

"પ્રજાના અસંતોષ માટેનાં કારણો: મુખ્ય માણસોને નુકસાન પહોંચાડીને તથા માનને પાત્ર હોય, તેનું અપમાન કરીને, વડીલોનો વિરોધ કરીને, પક્ષપાત વડે તથા જૂઠાણા વડે." (૭.૫.૧૯-૨૬)

ઉપરના સૂત્રમાં ત્રણ મુખ્ય વિચારો પર ભાર મૂકાયો છે. વડીલોને માન, નિષ્પક્ષપાતી બનવું તથા જૂઠાણામાં ન રાચવું.

- **વડિલોને તથા મુખ્ય માણસોને માન આપવું:**

જે સમાજ વડીલોને તથા જ્ઞાની પુરુષોને માન નથી આપતો, તે લાંબા સમય સુધી ટકી શકે નહીં. વડીલો માટેનો સંસ્કૃત શબ્દ છે, વૃદ્ધો, મોટેરાં શબ્દના અહીં બે અર્થ થાય છે. એક જે ઉંમરમાં મોટા છે, અને બીજો કે તે વ્યક્તિ જે ડહાપણમાં/ સમજણમાં મોટી છે. કોઈ પણ વ્યક્તિ કે જે ઉંમરમાં આપણાં કરતાં મોટી છે, તેને માન આપવું તે સ્વાભાવિક છે. આપણે જોઈએ છીએ કે આખી એશીયન સંસ્કૃતિમાં વડીલોને માન આપવું એ ઘણો નમ્ર અને ઉંચો ગુણ ગણાય છે. જોકે ઘણી યુવાન વ્યક્તિઓ પણ પુષ્કળ જ્ઞાન તથા ડહાપણ ધરાવતી હોય છે, જેઓ પણ આદરને પાત્ર છે. તેઓ પણ 'વૃદ્ધો' છે.

ટોચની બીઝનેસ સ્કૂલમાંથી આવતા યુવાન વ્યવસ્થાપકો ઊંચા પગાર અને ઉચ્ચ પદવી મેળવે છે, તેનું એક કારણ, તેઓ જે 'જ્ઞાન' કંપનીમાં લાવે છે તે છે. આવા યુવાન તથા વરિષ્ઠ વ્યક્તિનો હંમશાં આદર થવો જોઈએ અને તેમનું ક્યારેય અવમાન થવું ન જોઈએ. તેમનો વિરોધ ન કરો. કોઈ પણ નિર્ણય લેતા પહેલાં તેમના મતને સાંભળો.

- **પક્ષપાતી ન બનો:**

વિખવાદી વ્યવસ્થાપનમાં જે સાચું છે તે કરવું એ ઉત્તમ વસ્તુ છે. જે વ્યક્તિ ખોટી હોય, તે તમારી ગમે તેટલી નજીકની હોય કે પણ તેમનો પક્ષ ન લો. બીજી તરફ હંમેશાં જેઓ સાચા છે, તેમને ટેકો આપો, ભલે તે તમારો જાણીતો ન હોય. પક્ષપાત તંત્રમાં બધાને નૈતિક રીતે નીચા પાડે છે. માટે, સમતોલ મગજ રાખો, અને કોઈ પણ ચાલ ચાલતા પહેલાં હેતુલક્ષી દૃષ્ટિ રાખો.

- **જુઠાણામાં ન રાચો:**

ભારતનું રાષ્ટ્ર ચિહ્ન કહે છે, સત્યમેવ જયતે. પરંતુ લગભગ બધા જ એમ વિચારે છે કે આજના જમાનામાં તે ન ચાલે. વાસ્તવિકતા એ છે કે આપણામાં રાહ જોવાની ધીરજ નથી. બધી ટોચની કંપનીઓ, જેઓ સારો વહિવટ કરે છે, તેઓ લાંબા ગાળાના નફા માટે જોવે છે. સંશોધન તથા વિકાસ પર કામ કરતાં આવાં તંત્રો માટે, લોકો, યુક્તિઓ સામે વ્યૂહરચનાઓ વગેરે સફળતા માટેનાં મુખ્ય પાસાંઓ છે. માટે, તમારે પણ જૂઠાણાને ટેકો આપવો જોઈએ નહીં.

૬૯
એક નેતાએ શું ન કરવું જોઈએ – ૯

એક વ્યવસ્થાપન વિદ્યાર્થીએ મને એક વખત પૂછ્યું, "શું વ્યાપારીઓ બધો વખત માત્ર પૈસા વિશે જ વિચારે છે?" મેં જવાબ આપ્યો, "આનો જવાબ બહુ આત્મલક્ષી છે. જોકે, પૈસા બનાવવા માટે પણ, એક વ્યાપારીએ બીજી ઘણી વસ્તુઓ વિશે વિચારવું જરૂરી છે. નાણાકીય રીતે સફળ થવું – કે જે મૂળભૂત જરૂરીયાત છે, તે સારા સંબંધો, સેવાનું સ્તર તથા તમારા પોતાના લોકોની સમર્પિતતા જેવાં બીજાં પરિબળો વડે નક્કી થાય છે."

હવે, આપણે એક નેતાએ જેના વિશે સજાગ રહેવું જોઈએ તેવાં ચાણક્ય વડે પ્રકાશમાં લેવાયેલાં કેટલાંક વધુ પાંસાંઓ તરફ જોશું:

"પ્રજાના અસંતોષ માટેનાં કારણો: જે થયું હોય તે પાછું વાળવાથી, જે ગોઠવાયું હોય તે ન કરવાથી." (૭.૫.૧૯-૨૬)

બીજા શબ્દોમાં એક ધંધાદારીએ પણ તેના નીચેના માણસો, તેમણે જે કામ કર્યું હોય તેના માટે પૈસા ન ચૂકવાય ત્યારે નાખુશ થાય છે તેના વિશે (તથા જ્યારે તેમનો નેતા આત્મસંતોષી થઈ જાય છે) વિચારવું જ જોઈએ.

- **જે કરાયું છે તેના માટે ન ચૂકવવું:**

એક વ્યાપારનું આર્થિક ચક્ર એક વ્યક્તિથી બીજી તરફ વહેતા નાણાના પ્રવાહ પર આધારિત હોય છે. ગ્રાહક તેને સેવા આપનારને તે સેવા માટે નાણા ચૂકવે છે, પછી તેઓ તે નાણા તેમના કર્મચારીઓ તથા માલસામાન પૂરો પાડનારને ચૂકવે છે. આ માલ સામાન પૂરો પાડનારાઓ પણ તેને સામાન પૂરો પાડનારાને નાણા ચૂકવવા જ પડે છે. જો આખી સાયકલમાં એક કડી પણ તૂટે તો વિસંવાદીતા થશે, માટે એક નેતાએ દરેકને તેના લેણા નીકળતા પૈસા સમયસર ચૂકવવા જોઈએ. એક કામ પૂરું કર્યાં પછી, હંમેશાં તેમાં સામેલ લોકોને પૈસા ચૂકવી દો.

- **આત્મસંતોષી ન બનો:**

એક ઉદ્યોગપતિએ એક વ્યાપાર શરૂ કર્યો અને પુષ્કળ સંઘર્ષ કર્યો. છેવટે, તેનો વ્યાપાર આર્થિક રીતે સફળ થયો. પછી તે તેમના સલાહકાર/ગુરુ પાસે ગયા અને પૂછ્યું, "સર, હવે મારો ધંધો સારો ચાલે છે. મારે શું કરવું જોઈએ?" ગુરુએ સલાહ આપી, "જઈને નવો ધંધો શરૂ કરો."

અહીંથી જ ખરી મજા શરૂ થાય છે. ઉદ્યમી હોવાના જુસ્સાને આગળ વધારવો જરૂરી છે. એક ધંધો કેવી રીતે શરૂ કરવો અને ચલાવવો તે વિશે વધુ જાણી લીધા પછી વ્યક્તિએ ક્યારેય આત્મસંતોષી થઈ જવું ન જોઈએ.

હકીકતમાં, તમારા 'કેમ શરૂ કરવું' નો ઉપયોગ બીજા ધંધાઓ તથા પ્રકલ્પો શરૂ કરવામાં કરવો જોઈએ. આ બિંદુ સુધી તમારે એક ગુરુની જરૂર હોય છે. હવે તમે બીજા સંઘર્ષરત ધંધાદારીઓના ગુરુ બની શકો.

- **તમે જે શરૂ કર્યું છે, તે ચાલુ રાખો.**

નવો ધંધો શરૂ કરવાનો અર્થ એવો નથી કે તમારે તમારું, પહેલું સાહસ બંધ કરી દેવું. પહેલાં ધંધાની ચોક્કસ વિગતો ઉપર કામ કરનાર વ્યક્તિમાંથી તમે હવે નિરક્ષકના સ્તર પર ખસી શકો હજી તમારે પહેલા ધંધાના વેચાણને વહન કરવું પડશે. પરંતુ હવે એક સર્વગ્રાહી વલણ અપનાવો. તમારો સમય પહેલા અને નવા શરૂ કરેલા ધંધા વચ્ચે વપરાશે. એક સરખી સમર્પિતતા સાથે બંનેને સંભાળો.

હું ભારતનાં સૌથી મોટી કંપનીઓના જૂથમાંથી એક સાથે સલાહકાર તરીકે કામ કરતો હતો. અમે વ્યૂહરચનાઓ ચર્ચતા હતા ત્યારે ડાયરેક્ટરે મને કહ્યું, “અમારે માટે, આ બધું ધંધો ચલાવવા વિશે નથી, અમે ધંધાઓ ચલાવવાના ધંધામાં છીએ.”

મહાન ધંધાદારીઓ આવી રીતે વિચારે છે.

૭૦
એક નેતાએ શું ન કરવું જોઈએ – ૧૦

એક કર્મચારીની ખુશી અને નાખુશી ચોખ્ખે ચોખ્ખી નેતાના હાથમાં હોય છે. આ સાથે આપણે નેતા માટેની સાવચેતીની છેલ્લી બે નોંધ પર આવીએ છીએ.

ચાણક્ય આગળ વધે છે:

“રાજાની નિષ્કાળજી તથા પ્રમાદથી તથા સુખાકારીના નાશને કારણે (આ કારણોસર) પ્રજામાં અધઃપતનના લોભ અને અસંતોષ પેદા થાય છે.” (૭.૫.૧૯-૨૬)

એક નેતાએ ક્યારેય બેદરકાર રહેવું જોઈએ નહીં. એક નાનો મુદ્દો પણ ધ્યાન બહાર જવો જોઈએ નહીં. બીજું, કે કર્મચારીની સમૃદ્ધિ તથા સુખાકારીને ક્યારેય અસર થવી જોઈએ નહીં. જો એક નેતા આ સલાહને અવગણે છે, તો તે તંત્રના અધઃપતનની શરૂઆત થઈ જાય છે.

નેતાઓના નિષ્કાળજી તથા પ્રમાદીપણા તરફ વળવાનું પ્રાથમિક કારણ છે શિથીલતા. જો દૃષ્ટિ ન હોય તો લોભ હાવી થઈ જાય છે. તંત્ર તુટવા માંડે છે.

આ દસ પ્રકરણોની આખી શ્રેણીમાં (પ્રકરણ ૬૧-૭૦) સ્પષ્ટ સંદેશો છે — ‘સજાગ રહો.’ બીજાઓ પર તેમજ તમારા પોતાના પર પણ નજર રાખો. સજાગ રહેવા પર થોડા સૂચનો:

- **છેલ્લી વ્યક્તિ સાથે સંપર્કમાં રહો:**

કોઈ પણ સરકાર માટે છેક છેવાડાના ગામની છેલ્લી વ્યક્તિ ખુશ છે કે નહીં તે તપાસવું એ સૌથી મોટો પડકાર છે. આ કામ પુરું ન કરાય ત્યાં સુધી નેતાનું કામ સંપૂર્ણ થતું નથી. ક્યારેક, આપણને લાગે છે કે જે જાહેર કરવામાં આવ્યું છે, તે માત્ર થોડાક લોકોની સફળતા છે. એક નેતા તરીકે, ક્યારેય આ અહેવાલો પર ન જાવ. તમે પોતે જમીન પર રહો, પટાવાળો અથવા ડ્રાઇવર કેવું અનુભવે છે, તેનાથી નિયમિત વાકેફ રહો. તેમની સાથે વાત કરો. તેમને શું

પ્રોત્સાહિત કે નિત્સાહ કરે છે તે સમજો. શુદ્ધિકારક પગલાં લો.

- **કારણ ન હોય તો પણ થોડો સમય કાઢો:**

કૉર્પોરેટ જગતમાં મોટા ભાગનું કામ કાર્યક્રમો, પરિણામો અને લક્ષ્યો પર આધારિત છે. તમારા મગજને ખુલ્લું રાખવું અગત્યનું છે. તે તંત્રને ભિન્ન દૃષ્ટિબિંદુ આપે છે. ઓછામાં ઓછો દિવસનો એક નાનો ભાગ એવો હોવો જોઈએ, જ્યારે તમે કંઈ જ ન કરતા હો. આથી તમારા મગજમાં ઊભી થતી મોકળાશ તમે જે કામ કરો છો, તેમાં તમને નવી દૃષ્ટિ આપશે. આ દૃષ્ટિ સાથે નવી પ્રયુક્તિઓ લાગુ કરો.

- **નજર રાખો:**

લોકો ઉપર નજર રાખો. ઉદ્યોગમાં શું બની રહ્યું છે તેના પર નજર રાખો. આજુબાજુ અને સમાજમાં થતાં ફેરફારો પર નજર રાખો. દુનિયાની બધી વસ્તુઓ એક બીજા સાથે સંકળાયેલી છે. કોઈ બીજા સ્થળે થયેલો નાનો ફેરફાર પણ તમને એક અથવા બીજી રીતે ઝડપથી અસર કરશે. માટે, તમારી જાતને બધી બાબતોમાં સજ્જ અને માહિતગાર રાખો.

આ દસ ભાગની શ્રેણીમાં આપણે એક નેતાએ કરવા ટાળવા જોઈએ તેવા ૨૧ મુદ્દાઓ જોયા. એક વખત એક વિદ્યાર્થીએ મને કહ્યું, “સર, હું આટલા બધા મુદ્દાઓ યાદ રાખી શકતો નથી, તેથી આને અનુસરવું બહુ મુશ્કેલ છે.”

વ્યક્તિએ બધા મુદ્દા યાદ રાખવાની જરૂર નથી. જો તમે આમાંના એક પણ નિયમનું પાલન કરશો, તો બાકીના તેની પાછળ આવશે. તે બધા અંદરોઅંદર સંકળાયેલા છે. બસ, શરૂ કરો. આ પદ્ધતિ કામ કરે છે તે ખાતરી કરવાનો આ એક માત્ર માર્ગ છે.

તમારી અંદર રહેલા નેતાને શોધવાની યાત્રા માટે શુભેચ્છા.

ભાગ – ૨

વ્યવસ્થાપન

કર્મચારીઓ

૭૧
સલામતી તથા સુરક્ષા

જ્યારે રાજાઓ અથવા રાષ્ટ્રો તલવાર જેવાં શસ્ત્રો વડે અને પછી કૃત્રિમ અને મોટા પાયે જાનહાની કરે તેવાં વધુ વિનાશક શસ્ત્રો વડે લડતા તેવી પરંપરાગત લડાઈના દિવસો પૂરા થઈ ગયા છે. હવે, લોકશાહીઓ અને ત્રાસવાદ વચ્ચે લડાઈ થાય છે. આ લડાઈનો પ્રકાર વધુ સંકુલ છે. આ એવો સમય છે, જ્યારે સુરક્ષાનાં મહત્ત્વનો અવગણી શકાય નહીં.

ત્રાસવાદીઓ સામાન્ય લોકોને લક્ષ્ય બનાવે છે. જાહેરસ્થળો એ તેમના રણમેદાનો છે અને અર્થતંત્રને છિન્નભિન્ન કરવું તે તેમનું લક્ષ્ય છે. કૉર્પોરેટ ગોઠવણએ સરળ નિશાન છે. અને આપણી પાસે સમસ્યાને અટકાવવા માટે તથા અણધારી હોનારતને વળતી લડત આપવા માટે જાગૃતિ એ એક માત્ર શસ્ત્ર છે.

ચાણક્ય કહે છે,

“જે ચોકીદાર રાત્રી દરમ્યાન જાણતાં અથવા અજાણતાં થયેલ ગુના વિશે તેના શહેરના ઉપરીને જાણ ન કરે, તો તેને પણ બેકાળજી દાખવવાના કિસ્સામાં ગુનાના પ્રમાણમાં સજા કરો.” (૨.૩૬.૪૨)

એટલે કે, એક સજાગ સુરક્ષાકર્મી ખૂબ જ સચેત હોવો જોઈએ. તેણે તેના ઉપરીઓને થયેલા દરેકે દરેક ગુના વિશે અહેવાલ આપવો જોઈએ. તેણે દેખાતી કે ન દેખાતી કોઈ પણ હિલચાલને નિશ્ચિતપણે ધારી લેવી જોઈએ નહીં. જો તેનો ઉપરી પણ તે મુજબ ન કરે, તો તેને પણ સજા થવી જોઈએ.

કૉર્પોરેટ સુરક્ષાકર્મી પર નીચેની રીતે વિશિષ્ટ ધ્યાન આપવું જોઈએ.

- **વધારાની તાલીમ:**

તમારા તંત્રના સંત્રી, પહેરેગીર તથા બીજા સુરક્ષાકર્મીઓને વર્તમાન સ્થિતિ વિશે વધારાની તાલીમ તથા માહિતી આપવી જોઈએ. તેને દેશ તથા તે ચોક્કસ પ્રદેશે સામનો કરવા પડતા ભય વિશે પણ માહિતગાર કરવા જોઈએ. તમે તેમને સ્થાનિક, રાજ્ય તથા કેન્દ્ર સરકાર વડે સૂચવાયેલ સુરક્ષા પગલાં વિશે છેલ્લી માહિતી આપવા માટે સ્થાનિક પોલીસ અથવા ગુપ્તચર સંસ્થાની મદદ લઈ શકો.

- **સુરક્ષા સંત્રીઓને ટેકો આપો:**

આપણે જે ભયજનક સ્થિતિમાં હોઈએ તેના વિશે બધા કર્મચારીઓને સચેત કરવા જોઈએ. તેમણે સુરક્ષા કર્મચારીઓ સાથે સહયોગ કરવો જોઈએ. તમારી પોતાની તથા તમારી બેગ તથા અંગત વસ્તુઓની ચકાસણી કરાય તેને તમને દોષી ઠેરવવાની ગણતરી તરીકે લેવાવાં ન જોઈએ. અપમાનિત થયાની, લાગણી કે શરમ અનુભવશો નહીં. સુરક્ષા કર્મચારી પોતાની ફરજ બજાવે છે. સીસ્ટમના ભાગ બનો અને સીસ્ટમને આપણું રક્ષણ કરવામાં મદદરૂપ થાવ.

- **એક જૂથ તરીકે કાર્ય કરો:**

એ નોંધવું અગત્યનું છે કે સુરક્ષાની ખાતરી રાખવી એ માત્ર સુરક્ષા સંત્રીની જ ફરજ નથી. દરેક કર્મચારીએ તેની/તેણીની ભૂમિકા ભજવવી જોઈએ. સુરક્ષા સંત્રીઓ પણ સુરક્ષાની ખાતરી માટે ચોવીસે કલાક કામ કરતા 'માણસો' છે. તેમની સમસ્યાઓને પણ સમજો. ખ્યાલ રાખો કે આપણે એક જૂથની જેમ કામ કરવું જોઈએ.

આજે, રાષ્ટ્ર, તેનું અર્થતંત્ર, કૉર્પોરેટ સંસ્થાઓ, તથા આપણી જિંદગી ભય હેઠળ છે અને આપણે જાગવું જોઈએ તથા લડવું જોઈએ.

૭૨
યોગ્ય વ્યવસ્થાપકોની પસંદગી

એક કાર્યપાલક વ્યવસ્થાપક અમલદાર (CEO) કંપનીના સફળ સંચાલનમાં મુખ્ય ભૂમિકા ભજવે છે. તેની પસંદગી તથા નિમણૂક તંત્રના વિકાસ માટે અતિ અગત્યના છે. હેડહંટ્ર્સ તથા પ્લેસમેન્ટ સંસ્થાઓ યોગ્ય ઉમેદવારને લેવા માટેના સ્ત્રોત તથા સેવાઓ પૂરી પાડે છે. જોકે તે માટેના માપદંડો તો નિયુક્તાઓએ જ નક્કી કરવા પડે છે.

કૌટિલ્ય તેનાં અર્થશાસ્ત્રમાં આપણને જેઓ નવા વ્યવસ્થાપન તાલીમાર્થીઓ હોય તેવા વ્યવસ્થાપકો પસંદ કરવા માટે તથા જેઓ અનુભવી હોય તથા જેમની વધારે જવાબદારીઓ માટે સીધી નિમણૂક કરવી જરૂરી હોય તેમને પસંદ કરવા માટે પણ વિગતવાર માર્ગદર્શન આપે છે.

- **અ. વ્યવસ્થાપન તાલીમાર્થીઓની પસંદગી:**

માનવ સંસાધન વિભાગ જ્યારે કેમ્પસ ઇન્ટરવ્યૂ દરમ્યાન વ્યવસ્થાપન તાલીમાર્થીઓ શોધતા હોય ત્યારે તે માટે તેમના વડે જે વિવિધ ગુણોની ચકાસણી થવી જોઈએ તે, અર્થશાસ્ત્ર નાં પુસ્તક એકનાં પ્રકરણ પાંચમાં સૂચવેલ છે.

કૌટિલ્ય કહે છે કે, એક તાલીમ આપી શકાય તેવી વ્યક્તિ એ છે જે નીચે આપેલ છ ગુણો ધરાવતી હોય.

૧. શીખવાની ઇચ્છા: ખુલ્લું દિમાગ ધરાવતા હોવા જોઈએ. વ્યવસ્થાપનના બધા સિદ્ધાંતો/

વાદો શીખી લીધા પછી, તાલીમાર્થી, તેની પહેલાંવાળાઓ પાસેથી, તેની વાસ્તવિક બાજુ શીખવા આતુર હોવો જોઈએ.

૨. કાર્યક્ષમ શ્રવણ ક્ષમતા: શ્રવણ એટલે સાંભળવું તેમજ વિચારવું. તેની પાસેથી શું અપેક્ષા છે તે સમજવા માટે તે સક્ષમ હોવો જોઈએ.

૩. અભિવ્યક્ત કરવાની ક્ષમતા: તે એક પરિસ્થિતિનું વિવિધ દૃષ્ટિકોણથી વિશ્લેષણ કરવા સક્ષમ હોવો જોઈએ. વ્યવસ્થાપનનાં ક્ષેત્રમાં તર્કસંગત તેમજ સર્જનાત્મક બન્ને રીતે વિચારવું જરૂરી છે.

૪. ખોટા મતો નકારવાની ક્ષમતા: તે પોતાનાં તારણો સુધી પહોંચવા સક્ષમ હોવો જોઈએ. તે જુદા જુદા દૃષ્ટિબિંદુઓ સમજવા સક્ષમ હોવો જોઈએ.

૫. સત્ય ઉપર ભરોસો, વ્યક્તિ ઉપર નહીં: આ વ્યક્તિને સમસ્યાથી જુદી પાડવાની ક્ષમતા છે. તે પોતે સાવધાનીપૂર્વક કરેલ વિશ્લેષણથી જે સત્ય સુધી પહોંચ્યો છે, તેને વળગી રહેવા સક્ષમ હોવો જોઈએ.

- **બ. અનુભવી વ્યવસ્થાપકોની પસંદગી:**

બીજાં તંત્રમાંથી એક વ્યક્તિની નિમણૂક કરતાં પહેલાં ચકાસવા જેવા ગુણો અર્થશાસ્ત્ર નાં પુસ્તક એકનાં પ્રકરણ નવમાં અપાયાં છે.

૧. ટેકનીકલ નિપુણતા: આ તે ચોક્કસ વિજ્ઞાનમાં વધુ વિદ્વાન હોય તેવી વ્યક્તિઓની મદદ વડે ચકાસવું જોઈએ.

૨. બુદ્ધિ, ખંત તથા દક્ષતા: કોઈપણ સમસ્યાનો મુખ્ય મુદ્દો સમજવા માટે તેના અનુભવ સાથે તેની બુદ્ધિ પણ સંલગ્ન હોવી જોઈએ. તેનામાં વિવિધ અવરોધો છતાં આગળ વધવાની ક્ષમતા હોવી જોઈએ.

૩. વાક્ચાતુર્ય, નિડરતા તથા સમયસૂચકતા: તેનામાં ત્વરિત નિર્ણય લેવાની ક્ષમતા તથા વિશ્વાસ પ્રતિબિંબિત કરતું વ્યક્તિત્વ હોવું જોઈએ. વાક્ચાતુર્યનો અર્થ ટૂંકમાં પરંતુ સચોટ રીતે શબ્દોની આપ-લે કરવી તેવો પણ થાય છે.

૪. કટોકટીના સમયે તકલીફ વેઠવાની ક્ષમતા: એક ખરા વ્યવસ્થાકની સાચી ચકાસણી મુશ્કેલીના સમયે થાય છે. તેનામાં બધી જવાબદારી પોતાના ખભા પર ઉપાડવાની તથા એક ત્વરિત ક્રિયાઆયોજન કરવાની ક્ષમતા હોવી જોઈએ.

૫. સંનિષ્ઠતા, સદ્ભાવ તથા બીજા સાથે વ્યવહાર કરતી વખતે નિષ્ઠાની મક્કમતા: તે એક ‘લોકો/માણસો વચ્ચેનો માણસ’ હોવો જોઈએ. વ્યવસ્થાપન એ યોગ્ય વ્યક્તિ પાસે કામ કરાવવાની આવડત છે.

૬. ચારિત્ર્યનું બળ: નૈતિક તાકાત તથા સદ્વૃત વ્યવહાર માત્ર શબ્દો દ્વારા જ નહીં પરંતુ ક્રિયા દ્વારા પણ વ્યક્ત થવા જોઈએ.

૭૩
હોદ્દો/ક્રમ નક્કી કરવો

પદવી અથવા પ્રમાણપત્ર ક્યારેય એક વ્યવસ્થાપક ચોક્કસપણે આપી જ શકે તેવાં પરિણામોની ખાતરી આપતા નથી. શ્રેષ્ઠ વ્યવસ્થાપકોમાંના કેટલાકે ક્યારેય ઔપચારિક શિક્ષણ લીધું નથી. બીલ ગેટ્સ કે હેન્રી ફોર્ડને તેમની લાગતી વળગતી કંપની શરૂ કરતાં પહેલાં MBA કરવાની જરૂર પડી ન હતી.

એક CEO એ તેના વ્યવસ્થાપકોના જૂથની નિમણૂંક કરતી વખતે માત્ર તેમની પદવીઓ જ જોવાની નથી, પરંતુ તેઓ કેવાં પરિણામો આપી શકશે, તેના પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ.

કૌટિલ્ય કહે છે,

"એક વ્યક્તિને તેની કામ કરવાની આવડત તથા ક્ષમતા પરથી નાણી શકાય છે. અને આ ક્ષમતા મુજબ તેણે (રાજાએ) બધા મંત્રીઓની નિમણૂક કરવી જોઈએ અને તેમની જગ્યા, સમય તથા કામ નક્કી કરીને તેમની વચ્ચે યોગ્ય રીતે હોદ્દાની વહેંચણી કરવી જોઈએ." (૧.૮.૨૯-૩૦)

જ્યારે જૂથના સભ્યોને કામની જવાબદારીઓ વહેંચી દેવામાં આવે પછી કૌટિલ્ય CEO માટે ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાના પાંચ ક્ષેત્રની રૂપરેખા આપે છે.

- **ક્ષમતા:**

કામ કરવાની ક્ષમતા એ એક વ્યક્તિની હોશિયારી/કાર્યશક્તિ સમજવા માટેનું મુખ્ય તત્ત્વ છે. માત્ર એક હોશિયાર વ્યક્તિ જ ઉત્તમ પરિણામો બહાર લાવી શકે. ઘણા તંત્રોમાં લાગવગને આધારે વ્યવસ્થાપકોની નિમણૂક કરાય છે. જો કે, જો તે વ્યક્તિ ન હોય, તો કંપનીની વ્યાવસાયિકતાએ સહન કરવું પડે છે. એક વ્યક્તિ તેની લાગવગને આધારે "ખુરશી" મેળવી તો શકે છે, પરંતુ એ ખુરશી તમને લાંબો સમય બેસવા દેશે નહીં.

- **ક્રમ/હોદ્દો:**

ઉમેદવારની આવડત/હોશિયારીના આધાર પર ક્રમ અથવા પદવી અપાવા જોઈએ. વર્તમાન કૉર્પોરેટ જગતમાં આપણે જોઈએ છીએ કે હોદ્દાઓ છૂટથી વહેંચવામાં આવે છે. નવા સવાને પણ તેમના વડે કરનાર નિપજની ચકાસણી કર્યા વગર ઉપરનું સ્થાન આપી દેવાય છે. હોદ્દાની વહેંચણી જે પરિણામો ઉત્પાદિત કરાય, તેના પરથી થવી જોઈએ. આ ખાસ કરીને ભારતના ઘણા કુટુંબ આધારિત વ્યાપારો માટે સફળતાની ચાવી છે.

- **સ્થાન:**

એક વ્યક્તિની યોગ્ય સ્થાન પર નિમણૂક થાય, તે જરૂરી છે. મોટાભાગના ઉદ્યોગમાં, જો

નવી શાખા ખોલવાની હોય, તો સ્થાનિક ઉમેદવારને પહેલી પસંદગી આપવામાં આવે છે. આમ કરવાનું કારણ એ છે કે, તે વ્યક્તિ ચોક્કસ પ્રદેશ વિશે બીજા કરતાં વધુ સમજશે. પ્રવાસન ઉદ્યોગમાં દરેક પ્રવાસી બહારના કરતાં સ્થાનિક માર્ગદર્શકને પહેલી પસંદગી આપે છે. કારણ કે સ્થાનિક વ્યક્તિઓ વધુ વિગતો જાણતા હોય છે.

- **સમય:**

વ્યક્તિને સમય મુકરર કરી આપવો જોઈએ. સૌ પ્રથમ તો કયા સમય સુધીમાં તેણે પ્રકલ્પ સાથે જોડાવું જોઈએ, પછી, પ્રકલ્પ પૂરો કરવા માટેના સમયમાળખા માટે સ્વીકૃતી થવી જોઈએ. વ્યક્તિમાં જે ઉત્તમ છે તે બહાર આણવા માટે સમય-નિર્ધારિત લક્ષ્ય ગોઠવવાં જોઈએ.

- **કાર્ય:**

ચોક્કસ વ્યવસ્થાપક પાસેથી જે કાર્ય અપેક્ષિત હોય, તેનું નિરૂપણ થઈ જવું જોઈએ. Key Result Area (KRA) , વસ્તુ કલ્પના, Management By Objectives (MBO) (હેતુ પુરઃસર વ્યવસ્થાપન) વ્યવસ્થાપકને નિશ્ચિત ધ્યેય આપે છે. જેને યોગ્ય અને નિયમિત અભિપ્રાય આપવાની પદ્ધતિથી અનુસરવું જોઈએ.

જ્યારે ઉપરના ક્ષેત્રો ને ધ્યાનમાં લેવાય ત્યારે તે પુષ્કળ ગેરસમજણો તેમજ જટીલ પરિસ્થિતિઓમાંથી બચાવી લે છે. સ્પષ્ટ વાટાઘાટો તથા નિશ્ચિત પરિણામો પ્રાપ્ત કરવા માટેનો કરાર માત્ર વ્યક્તિને જ કાર્યક્ષમ નથી બનાવતાં પરંતુ તંત્રને પણ વધુ ઉત્પાદક બનાવે છે.

૭૪
ઘર્ષણ/ઘસારો અટકાવવો

કોઈ પણ કંપનીએ જે સૌથી મોટા પડકારનો સામનો કરવો પડે છે, તે છે ઘર્ષણ/ ઘસારો, ખાસ કરીને જ્યારે કર્મચારીઓ તંત્રને છોડી જાય છે.

આ વસ્તુને સંભાળવી તે કોઈપણ અને દરેક માનવ સંસાધન વિભાગનું સૌથી મહત્ત્વનું કાર્ય છે. આ સમસ્યાને હલ કરવા માટે નિરંતર વ્યૂહરચનાઓ તથા નીતિઓ ઘડાય છે. છેવટે તો સતત તાલીમ, બઢતીઓ તથા પગાર વધારો ઘસારો રોકવા માટે પૂરતા નથી.

કૌટિલ્ય સૂચવે છે,

"જેની પાસે વધારાની સંપત્તિ તથા આદર-માન છે, તેવી તૃપ્ત વ્યક્તિની તેણે તરફેદારી કરવી જોઈએ. જે અતૃપ્ત છે, તેમને તૃપ્ત કરવા માટે તેણે તેમને ભેટ-સોગાદ તથા સાંત્વન વડે રિઝવવા જોઈએ." (૧.૧૩.૧૬-૧૭)

સામાન્ય રીતે કર્મચારીઓ બે પ્રકારના હોય છે, સંતુષ્ટ/પરિતૃપ્ત અને અતૃપ્ત. કૌટિલ્ય

આપણને આ બે પ્રકારના કર્મચારીઓને સંભાળવા માટેનાં સૂચનો આપે છે.

તેમના મત પ્રમાણે જેઓ તૃપ્ત દેખાતા હોય (એટલે કે, જેઓ બઢતી અથવા પગાર વધારો માગતા નથી) તેવા કર્મચારીઓને ધ્યાન પર ન લેવા, તે માનવ સંસાધન વિભાગની ઘણી ખરાબ વ્યૂહરચના છે. તંત્રમાં દરેક વ્યક્તિ તેના પગાર માટે જ કામ કરે છે. માત્ર કર્મચારી તૃપ્ત દેખાય તેનો એવો અર્થ નથી કે ખરેખર તે/તેણી સંતુષ્ટ છે.

આવા લોકોને પ્રતિસ્પર્ધી તરફથી એક મોટી દરખાસ્તની જ જરૂર હોય છે, અને તેઓ હવાની જેમ ચાલ્યા જશે. માટે, જો તમે કર્મચારીને પરિતૃપ્ત જોવા માગતા હો, તો તેમને વધારાની સંપત્તિ, ઇનામો તથા પગારમાં પણ વધારો આપીને તેમની તરફદારી કરવી જોઈએ. તમે જોશો કે તેઓ તમને વધારે વફાદાર બન્યા છે. શા માટે? કારણ કે તમે તેઓ તેમની લાગણી તમારી પાસે વ્યક્ત કરે તે પહેલાં જ તેમની જરૂરિયાતો સમજી ગયા છો. આમ કરશો તો પછી કોઈ ‘સંગઠનો’ કે ‘હડતાળ’ નહીં હોય!

તેવી જ રીતે જેઓ ખૂબ જ ચંચળ તથા અસંતુષ્ટ છે, તેમને પણ તંત્રમાં ટકાવી રાખવા માટે ભેટો તથા બીજા નોંધપાત્ર લાભ આપો.

ઘસારો નિવારવા માટે અનુસરી શકાય તેવા કેટલાક વધુ ઉપયોગી સૂચનો છે.

- **એચઆરડી (માનવ સંસાધન વિભાગ)ને મહત્ત્વ આપો:**

મોટાભાગના ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપકો એચઆર વિભાગને ખૂબ સામાન્ય તથા ભાગ્યેજ તેમના તંત્રનો વહિવટી ભાગ ગણે છે. નિમણૂક, કર્મચારીઓને તાલીમ આપવી તથા પત્રકો સાચવવા જેટલાં જ તેમનાં કાર્યો છે. હકીકતે દરેકે દરેક વ્યવસ્થાપકે તેમના કાર્યક્રમમાં એચઆરને ઉચ્ચ અગ્રતાવાળું ગણવું જોઈએ. તમારા લોકો પર કામ કરો. માત્ર તો જ તમારા લોકો તમારે માટે કામ કરશે.

- **સીઈઓ એક ગુરુ હોવા જોઈએ:**

એક સીઈઓ બધા કર્મચારીઓના મિત્ર, દાર્શનિક તથા માર્ગદર્શક હોવા જોઈએ. ધંધો ચલાવવો એ તેમની નોકરીનો માત્ર નાનકડો ભાગ છે. તેનું મુખ્ય કામ લોકોને ભવિષ્યના નેતા બનવા માટે તાલીમ આપતા શિક્ષકનું છે. તેણે તેનો ધંધો ચલાવવાના વર્ષોના અનુભવનો ઉપયોગ બીજા લોકોને તે પ્રમાણે જ કરવાની તાલીમ આપવા માટે કરવાનો છે.

- **તમારી પોતાની સંસ્કૃતિ ઘડો:**

બીજામાંથી નકલ કરવાનો બદલે, તમારી પોતાની સંસ્કૃતિ – એક તંત્રને લગતી સંસ્કૃતિ, જે અદ્વિતીય હોય, તે વિકસાવો. બીજા લોકો તમારા ઉત્પાદન તથા સેવાઓની નકલ કરી શકશે, પરંતુ તમારી સંસ્કૃતિની ક્યારેય નહીં. આવી સંસ્કૃતિ મૈત્રીપૂર્ણ તથા ખૂલ્લી હોવી જોઈએ. દરેક કર્મચારીને તે આ કુટુંબનો એક ભાગ છે તેમ લાગવું જોઈએ.

બધા નિયમો તોડી નાખો. તમારી કેબીનમાંથી બહાર નીકળો અને કર્મચારીઓ સાથે વધુ

સમય વિતાવો. તમારા તંત્રને એવું બનવા દો, જ્યાં કામ કરવા માટે દરેક વ્યક્તિ ગર્વ અનુભવે.

૭૫
કામ બદલવાં

ચાલો, આપણે આ બાબતનો સામનો કરીએ. દરેકે દરેક વ્યક્તિની કારકીર્દીમાં એવું બિંદુ આવે છે, જ્યારે તેને તેના નિત્યક્રમનાં કામ, જે લગભગ ભૌતિક છે તેમાંથી ભાગી છૂટવાની લાગણી થાય છે. તેને વધુ જવાબદારીઓ લેવાની અને અત્યારે મળે છે તેના કરતાં વધારે કમાવાની ઇચ્છા થાય છે.

આવી વ્યક્તિઓ માટે કૌટિલ્ય સલાહ આપે છે,

“એક દુનિયાદારીની જાણકાર વ્યક્તિ, જે જેને અંગત શ્રેષ્ઠતા તથા ભૌતિક ઘટકની કુદરતી બક્ષીસ મળી છે તેણે (રાજાને) એક પ્રિય તથા લાભદાયક તરીકે એક રાજા સાથે કામ કરવા ઇચ્છવું જોઈએ.” (૫.૪.૧)

આટલી અનુભવી વ્યક્તિ કે જે પોતાના કામ વિશેના જ્ઞાનથી સજ્જ છે, તેણે નિશ્ચિતપણે વધુ જવાબદારીઓ લેવા ઇચ્છવું જોઈએ. જો તેમ ન થાય, તો તે હતાશા, તણાવ તથા ઓછા ઉપયોગી હોવાનું અનુભવશે.

તેણે રાજા (તંત્રના નેતા)નો સંપર્ક કરવો જોઈએ અને પોતે ભૂતકાળમાં મેળવેલ અનુભવ તથા પરિણામો વિશે વિગતવાર વર્ણન કરીને અથવા ટૂંકાસાર રજૂ કરીને વધું સારું કામ/નોકરી માગવી જોઈએ. હવે, કામ બદલવાનો અર્થ તંત્ર પણ બદલવું તેવો થતો નથી. તમે તંત્રની અંદર પણ કામ બદલી શકો છો.

જોકે, આમ કરતી વખતે, વ્યક્તિએ માત્ર પોતાને માટે જ નહીં, માલીકને માટે પણ તેઓ કયા ફાયદાઓ લાવી શકે તે મગજમાં રાખવું જોઈએ. એ યાદ રાખવું ઘણું અગત્યનું છે કે, જ્યારે ઉચ્ચ હોદ્દા/જવાબદારીઓ માટે વ્યક્તિનો ઇન્ટરવ્યૂ લેવાતો હોય, ત્યારે ઇન્ટરવ્યૂ લેનાર તેનાથી તેને નિયુક્ત કરનાર પેઢીને શું ફાયદો થશે, તે હંમેશાં ધ્યાનમાં લેશે. માટે આ અગત્યતાને ધ્યાનમાં રાખો.

તમને ઉચ્ચ જવાબદારીઓ લેવામાં મદદરૂપ થાય તેવાં પગલાંઓ:

- **અનુભવ મેળવો:**

જીવનમાં ઊંચે ચડવાનું આવે, ત્યારે અનુભવ ગણાય છે. શક્ય હોય તે દરેક પાસેથી અને દરેક વસ્તુ શીખો. તમારા જ્ઞાનને સુસજ્જ રાખો તથા થોડી સારી કુનેહ કેળવો. તમે જેટલા વધારે અનુભવી, જીવનમાં ઉપર ચડવાની તેટલી વધુ સારી તક.

- **એક લખાણ તૈયાર કરો:**

તમને બઢતી અથવા નવી જવાબદારીઓ આપી શકે તેવી વ્યક્તિઓનો સંપર્ક કરતી વખતે હંમેશાં તમારા સફળ પ્રયાસ દર્શાવતા દસ્તાવેજો સાથે લઈ જાવ. પોર્ટફોલિયો, પ્રમાણપત્રો, છાપાનાં કટીંગ્સ, તમે સંભાળેલા પ્રકલ્પોના અહેવાલો – આ બધું જ મદદરૂપ થઈ શકે છે.

- **તેમના ફાયદા વિશે વાત કરો:**

ઇન્ટરવ્યૂ દરમ્યાન તમે તમારા તંત્રને આપી શકો તેવા લાભો વિશે ચર્ચા કરવી તે ખૂબ અગત્યનું છે. ચોક્કસ નંબરોની ભાષામાં વાત કરો. તમે ઇન્ટરવ્યૂ માટે તૈયારી કરો ત્યારે થોડુંક સંશોધન પણ કરો.

તમે જે કાંઈ પણ નવું કામ લો, તેમાં તમારે તમારી છાપ છોડવી જોઈએ.

બોબ ડોલ, એક ભૂતપૂર્વ અમેરિકન નેતા, જે અમેરિકાના રાષ્ટ્રપતિપદ માટે ઊભા રહ્યા હતા. તેમણે એક વખત કહ્યું હતું, "જ્યારે બધું પૂરું થઈ જાય ત્યારે તમે કોણ હતા તે ધ્યાનમાં લેવાતું નથી. તમે શું ફેરફાર કર્યો છે, તે ધ્યાનમાં લેવાાપ છે."

૭૬
પ્રથમ પગલું

આપણામાંનાં મોટા ભાગના આપણા સ્વપ્ના કામને શોધવાનું શરૂ કરવા માટે યોગ્ય તકની રાહ જોઈએ છીએ. આપમે આપમી કારકીર્દિમાં ઉપર જવા માટેનો વિચાર પણ કરતાં પહેલાં છાપામાં 'જોઈએ છે'ની જાહેરખબર દેખાય તેની રાહ જોઈએ છીએ. ઉદ્યોગપતિઓ પણ તેમના વાંછીત અથવા સ્વપ્નનો કરાર મેળવવા માટે માહિતી મળવાની રાહ જોવે છે. આ બહુ મોટી ભૂલ છે.

આપણા સ્વપ્નની નોકરી અથવા પ્રકલ્પ વર્તમાનમાં માર્કેટમાં પ્રાપ્ય ન હોય તો પણ આપણે તક ઊભી કરી શકીએ. ચાણક્ય પરિસ્થિતિને ઘાટ આપવા માટે ભાગ્ય અથવા વિધાતા પર આધાર રાખવાને બદલે, પોતાની મેળે પ્રયત્ન કરવામાં માનનારા હતા. તેઓ કહે છે,

"જે વ્યક્તિ ભાગ્યમાં વિશ્વાસ ધરાવે છે, જે માનવ પ્રયાસથી વંચિત છે, તે નાશ પામે છે, કારણ કે તે કામ કરવાનું શરૂ કરતો નથી, અથવા તેણે હાથ પર લીધેલ કામ નિષ્ફળ જાય છે." (૭.૧૧.૩૪)

સ્પષ્ટરૂપે, જો તક આપણા બારણે ટકોરા ન મારે, તો આપણે તક પાસે જઈને તેના બારણે ટકોરા મારવા! હવે, આવું કોઈ કેવી રીતે કરે?

કેટલાંક સૂચનો:

- **તમારી તાકાત જાણો:**

તમે બારણા ઠોકવાનું શરૂ કરો તે પહેલાં, થોડુંક આત્મનિરિક્ષણ કરો. તમારી તાકાત જાણો. તમે શેમાં કુશળ છો તેના પર ધ્યાન આપો. ચાણક્ય આને વ્યક્તિનો સ્વધર્મ કહે છે. (વ્યક્તિ કુદરતી રીતે જે કરવા સક્ષમ હોય તે). તમે જેમાં બીજા કરતાં વધુ સારું આપી શકો તેમ હો તેવા તમે ધારેલાં કામ/ પ્રકલ્પ બનાવો. તમારા ભૂતકાળના અનુભવો તથા તમે શેના કારણે બીજા બધાથી જુદા પડો છો, તે સ્પષ્ટપણે દર્શાવતા તમારા રીઝ્યુમ અથવા વ્યાપાર આયોજન તૈયાર કરો.

- **યોગ્ય વ્યક્તિને પકડો:**

એક સારો રીઝ્યુમ અથવા વ્યાપાર આયોજન જ પૂરતાં નથી. આપણે આપણી જાતને માર્કેટમાં મૂકવી પડે. આને માટે, યોગ્ય વ્યક્તિ કોણ છે અને કઈ કંપનીને આપણી સેવા લેવાનું ગમશે, તે જાણવું મહત્ત્વનું છે. તમારી દરખાસ્ત મોકલી આપો, ફોન કરો અને મુલાકાત માટે સમય માગો, છેવટે સમયસર પહોંચી જાવ અને યોગ્ય/સાચી વ્યક્તિઓ સાથે વાત કરો. એક સામસામી/મોઢામોઢ મુલાકાત અત્યંત જરૂરી છે. કોઈ તમને ફોન કરે અથવા બોલાવે તેની રાહ ન જોવો. એવી ઘણી કંપનીઓ હોય છે, જેમની પાસે ખાલી જગ્યાઓ હોય છે, તથા પ્રકલ્પો કરવાના હોય છે, પરંતુ તેઓ જાહેરાત કરતા નથી.

- **નાણા બાબતમાં સ્પષ્ટ રહો:**

પ્રમાણિકપણે કહીએ તો, કોઈ મફત જમાડતું નથી. તમે તમારી જાતને (બજારમાં) મૂકો, તે પહેલાં, આ નવી શરૂઆતમાંથી તમે કેટલા પૈસા બનાવવા માગો છો તે વિશે પણ વિચારી લો. મુલાકાત દરમ્યાન તમારે તેમાં રહેલ નાણાકીય તથા આર્થિક બાબતો ઉપર પણ બોલવું તથા કામ કરવું જોઈએ. જ્યારે આપણી ભૂમિકાઓ, લક્ષ્યો અને વધુ મહત્ત્વનું આર્થિક બાબતો સ્પષ્ટ હોય, માત્ર ત્યારે જ વીન-વીન પરિસ્થિતિ થઈ શકે છે.

યાદ રાખો કે, છેવટે, જ્યારે તમને તમારી ઇચ્છિત નોકરી અથવા પ્રકલ્પ મળી જાય, તો એટલું જ પૂરતું નથી. હકીકતમાં એ તો માત્ર શરૂઆત છે. પછી, તમે જે વચન આપ્યું છે, તે તમારે આપવું પણ જોઈએ.

માત્ર શબ્દો વડે જ નહીં, પરંતુ પરિણામલક્ષી પગલાં વડે પણ, તમારી ક્ષમતા દર્શાવો. બીજા સાથે કામ કરતાં શીખો, કારણ કે તે જ કોઈ પણ પ્રકલ્પમાં સફળતા મેળવવાનું રહસ્ય છે.

૭૭
ફરજ પર મૃત્યુ

જીવન ખૂબ કિંમતી છે અને એક વ્યક્તિનું મૃત્યુ તેની નજીકની તથા પ્રિય વ્યક્તિઓ માટે ઘેરો શોક લઈ આવે છે. જોકે, જો તે ફરજ પર મૃત્યુ પામે છે, તો એ મૃત્યુ પણ નિયોક્તાની જવાબદારી બની જાય છે.

અકસ્માત નિવારવા માટે ઉત્તમ સુરક્ષા પગલાં તથા નીતિઓ બનાવ્યા છતાં, એક કર્મચારી તેના કામ દરમ્યાન તેનો જીવ ગુમાવે તેવી એક શક્યતા રહેલી છે.

આવા અણધાર્યા સંજોગો માટે ચાણક્યની સલાહ છે કે:

"આવા ફરજ પરનાં મૃત્યુમાં, પુત્રો તથા પત્નીઓ ખોરાક તથા વેતન મેળવશે અને તેનાં સગીર બાળકો તથા વૃદ્ધ અને બીમાર વ્યક્તિઓને પણ મદદ મળવી જોઈએ. અને તેણે તેમને પૈસા આપવા જોઈએ, તથા મૃત્યુ બીમારી તથા જન્મની કર્મક્રિયાઓ પ્રસંગે તેમને માન મળવું જોઈએ." (૫.૩.૨૮-૩૦)

સુરક્ષાબળ જેવાં સંગઠનો/તંત્રો માટે સરકારે આવા કિસ્સાઓમાં વળતર નક્કી કર્યું છે. પરંતુ અહીં એ નોંધવું જરૂરી છે કે કૌટિલ્ય ઇચ્છે છે કે નિયોક્તાએ કુટુંબને માત્ર નાણાકીય વળતર જ ન આપવું જોઈએ. પરંતુ હકીકતમાં વધુ મોટી જવાબદારીઓ ઉપાડવી જોઈએ.

તેઓ સૂચવે છે કે, નિયોક્તાએ મૃતક વ્યક્તિનાં કુટુંબને પોતાના કુટુંબ સમાન જ ગણવું જોઈએ.

તેણે માત્ર તેમની ખોરાક તથા નાણાકીય સહાય જેવી મૂળભૂત જરૂરિયાતોનું જ ધ્યાન ન રાખવું જોઈએ, પરંતુ તેણે શિક્ષણ, સલાહો, માર્ગદર્શન વગેરે જેવી બાળકોની જરૂરિયાતો પણ ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ. બરાબર શબ્દ વાપરવા હોય તો – 'ઘટનાઓ વખતે માન' આપવું જોઈએ.

એક વખત એક ખૂબ માન ધરાવતી ભારતીય કંપનીમાં એક અકસ્માત થયો અને ૬૦ કર્મચારીઓએ તેમના જાન ગુમાવ્યા. સમાચાર તંત્રોએ એ મહાન કંપનીના ઉપરીને પૂછ્યું, "તેમના કુટુંબોને તમે કેટલા પૈસા આપવાનું આયોજન કરો છો?"

તેમનો જવાબ પરંપરાગત નિયોક્તા તરફી કંપનીની નીતિઓ જેવો હતો, "તે દરેક કુટુંબની જરૂરિયાતને આધારે નક્કી થશે."

આપણા રાજકારણીઓ, કે જેઓ બધાં કુટુંબો માટે વળતરની એક નિશ્ચિત રકમ નક્કી કરી નાખે છે, તેનાથી વિપરિત કંપનીના ઉચ્ચ અધિકારીઓએ દરેક કુટુંબની જરૂરિયાતને સમજવાનું નક્કી કર્યું.

જો કોઈ કુટુંબને વધારે પૈસાની જરૂર હતી તો તે આપવામાં આવ્યા. તેવી જ રીતે, જો કોઈને પુનર્વસનની સહાયની જરૂર હતી તો તે પૂરી પાડવામાં આવી, જો કોઈ બાળકને શિક્ષણની જરૂર હતી તો તેની પણ સંભાળ લેવાઈ આ વલણ કાળજી દર્શાવે છે.

આજના દૃશ્યમાં આવી પરિસ્થિતિનો સામનો કરવા માટેના થોડાક સૂચનો.

- **વીમો:**

તમારા દરેક કર્મચારીનો જીવન વીમો હોય તેની ખાતરી કરો. તમારા દરેક કર્મચારીઓ પાસે ઓછામાં ઓછી એક પોલીસી ચાલુ પરિસ્થિતિમાં હોય તેની ખાતરી કરવાનું તમારા માનવ

સંસાધન વિભાગને કહો.

- **દરેક કર્મચારીને સમજો:**

તમારા તંત્રમાના દરેક કર્મચારીની કૌટુંબિક જરૂરિયાતો જુદી જુદી હોય છે. તેમના કુટુંબના સભ્યોની એક યાદી રાખો – કુટુંબમાં કેટલા લોકો છે, તેઓ શું કરે છે, વગેરે કુટુંબ અને કામના જીવન વચ્ચે સારું સમતોલન જાળવવા માટે કુટુંબ સાથે બેઠક યોજો.

- **ત્યાં હાજર રહો:**

જ્યારે એક કર્મચારી જીવન ગુમાવે – મૃત્યુ પામે – ત્યારે તેમના કુટુંબને મળો. માત્ર એક મેનેજરને ચેક લઈને મોકલી ન આપો. કુટુંબ સાથે હાજર રહો અને તેમના દુ:ખમાં ભાગ લો.

કોઈએ સુંદર રીતે કહ્યું છે તેમ, 'એક નજીકની વ્યક્તિનાં મૃત્યુ પછી હું ઘણીવાર હજારો લોકોનાં આંસુને બદલે પ્રેમના થોડાંક શબ્દો સાંભળવા ઇચ્છું.'

૭૮
કર્મચારીઓની સંભાળ રાખવી

આ સૂચન તમારા કરતાં તમારા ઉપરી માટે વધારે છે! છતાં વાંચવાનું ચાલુ રાખો. કારણ કે કુદકે ને ભૂસકે વધતું અર્થતંત્ર કદાચ કોઈક દિવસ તમને એક ઉદ્યોગ સ્થાપવામાં તથા તમારી મેળે કર્મચારીઓ નિયુક્ત કરવામાં મદદ કરી શકે અને જ્યારે તમે તે કરો, તમને તરત જ ખ્યાલ આવશે કે સારા, પ્રતિભાશાળી તથા કૌશલ્ય ધરાવતા લોકો ખરેખર બહુ ઓછા હોય છે.

એચઆર વિભાગમાં કોઈને પણ પૂછો. તેમણે માત્ર લોકોને નિયુક્ત કરવાના તથા તાલીમ આપવાની જ નથી હોતી, પરંતુ લોકોને તંત્રની અંદર ટકાવી પણ રાખવાના હોય છે અને અંતમાં એ ખ્યાલ આવવો જોઈએ કે કોઈ બ્રાન્ડ કે પગાર પણ લોકોને ટકાવી શકતા નથી, એ તો તમારું તંત્ર આપી શકે તેવો માનવીય સ્પર્શ જ છે, જે તેમને ટકાવી રાખે છે.

આને માટે ચાણક્ય સૂચવે છે કે વ્યવસ્થાપકોએ તેમના કર્મચારીઓ શું વિચારે છે, તેના વિશે સંપૂર્ણ સજાગ રહેવું જોઈએ – જો તેઓ સજાગ ન રહે, તો તેઓ ભય સાથે ખેલી રહ્યા છે.

"જો તેણે પ્રજામાં મૂળીયાં ન નાખ્યાં હોય, તો તેને ઉખેડી નાખવાનું સહેલું છે." (૮.૨.૧૮)

આ મુજબ કરવા માટેનાં કેટલાંક પગલાં:

- **તમારા કર્મચારીઓ માટે સમય કાઢો:**

તમારા હાથ નીચેના બધા કર્મચારીઓ સાથે, વ્યક્તિગત રીતે સમય વિતાવવો એ અગત્યનું છે. આનો કોઈ જ વિકલ્પ નથી. આ હેતુ માટે દરરોજ અડધો કલાક બાજુમાં રાખો. આ તમને દરેક કર્મચારી કઈ રીતે વિચારે છે તે સમજવામાં મદદ કરશે અને તે સમસ્યાઓ શરૂ થતી દેખાય

તે સાથે જ તેનો ઉકેલ લાવવામાં તમને મદદરૂપ થઈ શકે છે.

- **તમારા કેબીનમાંથી બહાર આવો:**

તમારી કેબીનમાં બેસી રહીને ફોન પર હુકમો ન આપ્યા કરો. અવારનવાર તમારી કેબીનની બહાર નીકળો અને કર્મચારીઓના ટેબલ તથા કામનાં સ્થળ સુધી જાવ. આમ કરવામાં ઘણા ફાયદાઓ છે એક, – તે ઓચિંતી તપાસનું કામ કરે છે બીજું, કાર્યાલયમાં શું ચાલી રહ્યું છે તેની તમને સીધી ખબર પડશે.

- **પ્રવાસનું આયોજન કરો:**

એક કાર્યાલયની અંદર અમુક મર્યાદા હોય છે. તમારા જૂથ સાથે એક પ્રવાસ, એક જુદા સ્થળે મોટી ઘટનાની ઉજવણી, એક પાર્ટી અથવા પર્યટન ગોઠવશો તો તે માત્ર દબાણનું સ્તર જ નહીં ઘટાડે, પરંતુ બધાને એકબીજા સાથે લાગણીથી સાંકળવામાં પણ મદદ કરશે. અનૌપચારિક ઉજવણીઓ તથા મેળાવડાઓ દરમ્યાન ઘણી પ્રતિભાઓ શોધાય છે.

- **યાદી/નોંધ રાખો:**

આ સૌથી અગત્યનો ભાગ છે. એચઆર વિભાગની મદદથી દરેક કર્મચારીની અલગ ફાઈલ જાળવો. તેમાં દરેક કર્મચારીની વિગત લખેલી હોવી જોઈએ. નોંધ રાખવી એ પૂરતું નથી, મેનેજમેન્ટે તે સમયાંતરે જોતાં રહેવી જોઈએ અને તેમની વારસાગત આવડત/શક્તિ તરફ જોઈને કર્મચારીઓનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ કરવો જોઈએ.

કોર્પોરટ્સમાંથી ઉત્તમ નિયોક્તા શોધવા માટેના હમણાંના એક સર્વેએ દર્શાવ્યું કે, જે કર્મચારી એક કાર્યસ્થળે “ઇચ્છીત અને પડકારક્ષમ” અનુભવે છે. તેઓ વધુ લાંબા સમય માટે તે કંપનીને સમર્પિત રહે તેવી ઉજળી શક્યતા છે.

અમેરિકન ઉદ્યોગપતિ ચાર્લ્સ ઇરવીન વિલ્સને એકવખત જે કહ્યું હતું, તેમાં આ સારી રીતે પ્રતિબિંબિત થાય છે કે, “એક સારો ઉપરી તેના માણસોને એ સમજતા કરે છે કે, તેઓ માને છે તેના કરતાં તેમનામાં વધુ ક્ષમતા છે, આથી તેઓ દૃઢતાપૂર્વક જે કાર્ય કરી શકે તેમ ધારતા હતા તેનાથી પણ વધુ સારું કામ કરે છે.”

૭૯
પગાર કરતાં સુરક્ષા ચડે

મેં વધુ એક વખત ઘસારો/ઘર્ષણનાં મુદ્દા સાથે કામ કરવાનું નક્કી કર્યું છે. આ સમસ્યાએ લીધેલા ગંજાવર હિસ્સાથી ઘણા હજી આશ્ચર્યચકિત છે. આજે બધાં જ તંત્રો કર્મચારીઓની ચાલ્યા જવાની સમસ્યાનો સામનો કરી રહ્યાં છે. લોકો તંત્રને શા માટે છોડી જાય છે તે સમજવા માટે સલાહકારો નિયુક્ત કરાય છે, સંશોધનો હાથ ધરાય છે અને નવી પદ્ધતિઓ તથા

વ્યૂહરચનાઓ શોધાઈ રહી છે.

લોકો પહેલું કારણ એ વિચારે છે કે બીજી કંપનીઓ વડે ઊંચા પગારની દરખાસ્તને કારણે કર્મચારીઓ તંત્રને છોડી જાય છે. જોકે, એ સ્પષ્ટતાપૂર્વક જોઈ શકાય છે કે, પૈસા અથવા ઉંચા પગારો એકલા જ આવા ઘસારાના દરને ઘટાડી શકે નહીં.

ચાણક્ય આપણને વિચારવા માટે ખોરાક આપે છે,

"ઘણા બધા પૈસાને માટે પણ કોઈ પોતાનો જીવ ગુમાવવા ઇચ્છશે નહીં." (૮.૩.૩૫)

તો પછી એ શું છે, જે લોકોને કામ અથવા કંપનીઓ બદલાવડાવે છે? જવાબમાં અનેક પડળ છે.

- **તરતના ઉપરી:**

એક લોકપ્રિય ઉક્તિ છે, "લોકો કંપની નથી છોડતા, તેઓ તેમના ઉપરીઓને છોડે છે!" તમારી તરત જ ઉપર જે સાહેબ હોય, તે આખા તંત્રનું પ્રતિબિંબ છે. ચેરમેન ઉદ્યોગમાં સર્વશ્રેષ્ઠ વ્યક્તિ હોઈ શકે છે. પરંતુ તે તંત્રમાંના છેવાડાની વ્યક્તિ સુધી પહોંચવા સક્ષમ ન પણ હોય. વિભાગના વડાઓ, વચ્ચેના મેનેજરો, લાઈન મેનેજરો વગેરે બધા તેમની તરત નીચે કામ કરતા લોકો માટે પ્રેરણાનો સ્ત્રોત બને છે. જો આ વ્યક્તિ એક સારો નેતા હશે તો લોકો કામ કરવા પ્રેરિત થશે. જો તેમ નહીં હોય તો, ખૂબ સધ્ધર કંપનીના લોકો પણ કામ છોડી જશે.

- **પગાર:**

'ભૂખે ભજન ન હોય ગોપાલા'

હા, આ મહત્ત્વનું છે. તમે તમારા કર્મચારીઓને ભૂખ્યા પેટે કંપનીને સમર્પિત તથા વિશ્વાસુ ન રાખી શકો. લોકોએ સારા પૈસા કમાવા જોઈએ અને ક્યારક ક્યારેક તેમાં વધારો પણ મળવો જોઈએ. એ નોંધો કે કર્મચારી જે ઉંચા પગારની માગણી કરે છે, તે આપોઆપ યોગ્ય પગાર નથી બની જતો. વાતાવરણ પણ વ્યક્તિના ખર્ચમાં મોટો ભાગ ભજવે છે. એક ચોક્કસ સ્થળે જીવનનિર્વાહનો ખર્ચ, કેટલા લોકો તેના પગાર પર નિર્ભર છે, તેની જીવનયાપન પદ્ધતિ – આ બધાની વ્યક્તિની પગારની અપેક્ષા નક્કી કરવામાં અસર પડે છે.

- **સુરક્ષા:**

કોઈ પણ કર્મચારીના મનમાં આ પાસું સૌથી ઉપર હોય છે. સલામતીની વ્યાખ્યા કેવી રીતે કરવી? તેનાં ઘણાં પાસાંઓ છે. નાણાકીય સલામતી, માનસિક સલામતી અને યોગ્ય સમયે યોગ્ય સ્થાને હોવાની લાગણી પણ. સલામતીની વ્યાખ્યા માણસે માણસે તથા પેઢીએ પેઢીએ પણ બદલાતી રહે છે.

હું એક બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીના ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપન વ્યાવસાયિક કે જેમણે ઘણી વધુ સારી દરખાસ્તો છતાં એક જ પેઢીમાં ૨૫થી પણ વધુ વર્ષો વિતાવ્યાં છે, તેમની સાથે વાત કરતો હતો.

જ્યારે મેં આનું કારણ જાણવાનો પ્રયત્ન કર્યો, તો તેમણે ખુલાસો કર્યો, “અમારી કંપની ઉચ્ચ ગુણવત્તા ધરાવતા લોકોની કંપની છે એ હકીકત છે કે પગારથી પણ વધારે ત્યાં અમને ઘર જેવું લાગતું.” તમારા તંત્રમાં આ કુટુંબભાવના પ્રાપ્ત કરવાનો પ્રયત્ન કરો.

૮૦
મળવાપાત્ર બઢતી

બઢતી મેળવવી એ માગણીને કારણે ન હોવી જોઈએ, પરંતુ, પાત્રતાને કારણે બઢતી મળવી જોઈએ. એક હોદ્દા પરથી બીજા હોદ્દા પર બઢતી એ ઉત્પાદિત પરિણામો સાથે સીધેસીધું જોડાયેલ છે.

બઢતીની બાબતમાં ચાણક્ય નેતાઓને કહે છે કે,

“તેણે (રાજાએ) એવા લોકોને મંત્રી બનાવવા જોઈએ, જેઓ, જ્યારે કામ પર નિયુક્ત કરાયા, ત્યારે ગણેલી (હાથમાંની) આવકમાંથી, નિર્દેશાયેલી અથવા વધુ આવક લાવશે. કારણ કે (આ રીતે) તેમની કાબેલીયત પૂરવાર થાય છે.” (૧.૮.૧૩)

વ્યક્તિની ગુણવત્તા તેની નિપજ પરથી સાબીત થાય છે. પરંતુ અહીં ચાણક્ય કર્મચારી તંત્રમાં કેટલી આવક લઈ આવે છે તે મુજબ બઢતી ધ્યાન પર લેવાવી જોઈએ તેમ કહીને કર્મચારીની ઉત્પાદકતા પર દબાણ લાવવાની વાતમાં વધુ સ્પષ્ટ બને છે. આવી વ્યક્તિને મંત્રી (વરિષ્ઠ અધિકારીની પદવી) બનાવવો જોઈએ.

નોકરીના ઇન્ટરવ્યૂ દરમ્યાન નિયુક્તા (CTC) (કંપનીને પડતી કિંમત)ની રીતે પગારનાં પેકેજ વિશે વાત કરે છે. સમયનાં આ બિંદુ પર નિયુક્તા જો તે આ ઉમેદવારની નિમણૂક કરવાનો હોય તો, તેને માટે તે જે ખર્ચ વેઠવાનો હોય તેની ગણતરી કરે છે. નિયોક્તા ઉત્પાદિત થનાર સંભાવ્ય આવક વિશે પણ વિચારશે અને તે મુજબ પેકેજ વિશે નક્કી કરશે.

જો એક ચોક્કસ કાર્ય અથવા પ્રકલ્પ આપવામાં આવે, તો વ્યવસ્થાપકને એક નિશ્ચિત બજેટ અપાય, જેની અંદર રહીને તેણે કામ કરવાનું હોય. આ પ્રકલ્પમાંથી ચોક્કસ નફો થવાની પણ અપેક્ષા રખાય છે. જો પ્રકલ્પને અંતે અપેક્ષિત નફો (અથવા વધુ નફો) થાય, અથવા જો નક્કી થયેલા ખર્ચમાં પણ ઘટાડો થયો હોય તો આવી વ્યક્તિને બઢતી માટે ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ.

તો, ઉપરનાં સૂત્ર માંથી એક નિયુક્તા શું શીખી શકે?

- **એક નાણાકીય ફાળવણી બનાવો:**

દરેક કર્મચારી, પછી તે કોઈ પણ વિભાગ સાથે જોડાયેલા હોય તેણે તેને તેનું તંત્ર જે મહેનતાણું ચૂકવાતું હોય તેના પ્રમાણમાં નાણાકીય આવકમાં ફાળો આપવો જોઈએ.

ડૉ. મકરંદ તારે, એક માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપન (HRD) વિશેષજ્ઞ HR મેનેજરોનાં જૂથને સંબોધતા હતા. તેમણે કહ્યું, "જો તમે HR માં હો તો પણ, તમારે કાં તો કામની કિંમત નીચી લાવીને અથવા તો તમારા કર્મચારીઓની ઉત્પાદકતા વધારીને તમારી કંપનીની નાણા પ્રાપ્તિમાં તમારો હિસ્સો આપવો જોઈએ."

- **તમારાં પરિણામો ગણી બતાવો:**

માત્ર તમે નાણાકીય આવકની રીતે તમારો હિસ્સો આપી દીધો છે, તેટલા માટે પગ વાળીને બેસી ન જાવ. તમારા ઉપરીઓ પાસે તમારાં પરિણામો નંબરવાર રજૂ કરીને દર્શાવો. એક અહેવાલ બનાવો, ગ્રાફ બનાવો અને પ્રકલ્પના એક ભાગ હોવાને કારણે તમે કેવી રીતે નોંધપાત્ર ફાળો આપ્યો છે, તે તમારા ઉપરીઓને કહો. તમારી કારકીર્દિના દરેક તબક્કે, તમારી જાતને રજૂ કરતા/વેચતાં શીખો.

- **એક નિયુક્તાની જેમ વિચારો:**

તમે લો તેના કરતાં વધારે આપો. દરેક વર્ષના અંતે બઢતી અથવા પગાર વધારાની અપેક્ષા ન રાખો. તમારા ઉપરી તમારી પાસેથી શું ઇચ્છે છે, તે તમારી જાતને પૂછો. એ દિશામાં કામ કરો. તમારા તંત્ર માટે તમે વપરાશ કરો છો, તેનાં કરતાં વધુ સંપત્તિ ઉપાર્જિત કરો.

એક MBA વિદ્યાર્થીને તેના કેમ્પસ ઇન્ટરવ્યૂ દરમ્યાન પૂછવામાં આવ્યું હતું, "તમારી પગાર વિશેની અપેક્ષા શું છે?" તેનો જવાબ હતો, "સર, આ તબક્કે તમારે તે નિર્ણય લેવાનો છે. છ મહિનાને અંતે આપણે મારા દેખાવનું પુનરાવલોકન કરશું. ત્યારે હું તમને જણાવીશ કે મારી અપેક્ષા શું છે." તેની તરત જ નિમણૂક કરવામાં આવી.

૮૧
લોકોને જવાબદાર બનાવો

જ્યારે યોગ્ય કામ માટે યોગ્ય વ્યક્તિઓ મળવી મુશ્કેલ છે, ત્યારે વર્તમાનમાં તમારી સાથે કામ કરતા લોકોને વધારે ઉત્પાદકતા ધરાવતા તથા કાર્યક્ષમ બનાવવા એ તેનાથી પણ વધુ મુશ્કેલ છે.

ચાણક્ય પાસે આનો ઉપાય છે – જો કર્મચારીઓ ફળદાયક ન હોય, તો તેમના પર દંડ લાદો!

ચાણક્ય એક ઉદાહરણ આપે છે:

"તેણે (નેતાએ) એક મહિના સુધી રાહ જોવી જોઈએ. જો એક મહિના પછી તેણે (હિસાબનીશ અમલદારે) રોજે રોજનો હિસાબ ન આપ્યો હોય, તો (અમલદાર) બસ્સો પાના (રૂપિયા)નો દંડ ચૂકવશે, જેમાં (રકમમાં) પછી આવતા દરેક મહિને વધારો કરવો." (૨.૭.૨૬)

જોકે, જેણે સામ, દામ, દંડ, ભેદની પ્રથા સૂચવી છે, તે ચાણક્યના મત મુજબ, એક વખતે એક પગલાંની રીતે આ પદ્ધતિ લાગુ કરવી જોઈએ.

પરંતુ આપણે આ પદ્ધતિને કેવી રીતે અનુસરવું? કેટલાંક સૂચનો:

- **શું અપેક્ષિત છે, તે સ્પષ્ટપણે જણાવો:**

આ પ્રથમ પગથીયું છે. કર્મચારી પાસેથી શું અપેક્ષા રખાય છે, તે એકદમ સ્પષ્ટપણે કહો. જ્યારે આપણે આપણી અપેક્ષાઓ સ્પષ્ટ પણ જણાવતા નથી ત્યારે મોટાભાગની સમસ્યાઓ ઊભી થાય છે. એક સારી રીતે નિરૂપાયેલ કામની રૂપરેખા અને કામનું વર્ણન એક વ્યક્તિને તેની ભૂમિકા સમજવામાં મદદ કરશે. આમ કરવાનો એક માર્ગ છે, આ ભૂમિકાઓ તથા અપેક્ષાઓનું લખાણ કરવું. એ વ્યક્તિની પોતાની પાસે જ લખાવવું ઉત્તમ માર્ગ છે, નહિંતર એ ભૂલી જશે.

- **નિયમિત નિરિક્ષણ:**

જે વ્યક્તિ કામ કરે છે, તેના પર નજર રાખો. જો તે વ્યક્તિ દિશા ગુમાવી બેસે તેમ હોય તો નિયમિત નિરિક્ષણ અને યોગ્ય પ્રશ્નો પૂછવાથી મદદ મળશે. આનો અર્થ એવો નથી કે તમારે ઉપરીપણું કરવું, અથવા તો તે વ્યક્તિને અવરોધવી. તમારે કર્મચારીને કામ તેની રીતે આગળ વધારવાની છૂટ આપવી જોઈએ. તમારે 'કેવી રીતે' કરવું તે જણાવવાની જરૂર નથી, પરંતુ 'શું' અને 'શું કામ' એ જણાવવું જ પડશે. વ્યક્તિ પોતાની ઉત્પાદકતા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાનું જાળવી રાખે, તે મહત્ત્વનું છે.

- **સૂચનો તથા આગળ ધપાવવું:**

તમે જ્યારે આ પ્રમાણે પહેલી વખત કરશો, ત્યારે સામી વ્યક્તિને તે સમજવામાં થોડો સમય લાગશે. જો કે તમારી જાતે આ કરવાને બદલે ધીરજપૂર્વક અને મહાવરાથી જે કામ ચલાવે છે, તે સિસ્ટમમાં આને એકરૂપ કરી દો. અલબત્ત, તમે સૂચનો મોકલ્યા કરો અને છતાં કામ ન થતું હોય તો કંઈક ગંભીર પગલાં લેવાનો સમય આવી ગયો છે.

- **દંડ:**

ચાણક્ય સૂચવે છે કે બીનફળદાયક/બીનઉત્પાદક કર્મચારીનો દંડ કરવો જ જોઈએ. માત્ર આ વાત જાહેર કરવાથી અથવા તેને કંપનીની નીતિનો એક ભાગ બનાવવાથી કંઈ મદદ નહીં મળે. વ્યક્તિએ સમયાંતરે તેનો અમલ કરતા રહેવું પડશે. આ વસ્તુ શિથીલપણામાંથી મુક્તી અપાવશે. અને કર્મચારી પોતાના રક્ષણ માટે ઝડપથી કામ કરશે. તે એ સંદેશો પણ પહોંચાડશે કે, તમે તમારા ધંધાની બાબતમાં ગંભીર છો અને તેથી કોઈ તેના કામને નિરાંતથી લઈ શકશે નહીં.

જો એક તંત્રમાં દરેક વ્યક્તિ નિશ્ચિત થયેલ લક્ષ્ય મુજબ પોતાની મહત્તમ ઉત્પાદકતા સાથે કામ કરે, તો ઉદ્યોગજગત જુદું જ હોય!

૮૨
કોઈ પણ સોદો કરવામાં સુરક્ષા

દરેક નેતાના જીવનમાં એક મોટો સોદો કરતી વખતે, તેણે અતિ મહત્ત્વનો નિર્ણય લેવો પડે, તેવી ક્ષણ આવે જ છે. ઘણી વખત, તેણે સોદાની નાણાકીય અસર, ધ્યેય નિષ્ઠા (કર્મચારીઓની) પર અસર તથા તે વર્તમાનમાં જે માર્કેટ સ્થિતિ ધરાવતો હોય તેના પર પડી શકે તેવી અસરને ધ્યાનમાં લેવી પડે છે.

આવા મુશ્કેલ સમય દરમ્યાન, જ્યારે તેણે વર્તમાન અને ભવિષ્ય વચ્ચે નિર્ણય લેવાનો હોય ત્યારે, ચાણક્ય સૂચવે છે કે નેતાએ સુરક્ષાના દૃષ્ટિકોણ ઉપર પહેલાં ધ્યાન આપવું જોઈએ.

ચાણક્ય કહે છે,

“તેણે એવી નીતિને ન અનુસરવું જોઈએ, જેનો ઉપાય કરવાથી તે તેનાં પોતાના તંત્રને અથવા બીજા પક્ષનાં તંત્રને પણ નાશ પામતું જોવે.” (૭.૧.૨૪)

માટે, મોટા સોદા કરતી વખતે, હંમેશાં આ પાસાંઓ ધ્યાનમાં લો.

- **નાણાકીય પાસું:**

ઉદ્યોગ/ધંધો એ સંપત્તિ બનાવવા, સંપત્તિનાં વ્યવસ્થાપન તથા સંપત્તિના વિસ્તાર વિશે છે. એક નેતા તરીકે, વ્યક્તિએ આ અતિઆવશ્યક દૃષ્ટિકોણ ધ્યાન બહાર જવા દેવો જોઈએ નહીં. તમે બનાવેલી સંપત્તિને સુરક્ષિત કરો, હાજર છે તે સંપત્તિનું વ્યવસ્થાપન કરો અને ભવિષ્યમાં બનાવી શકાય તેવી સંપત્તિ ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરો. આ પાસાં સાથે કામ કરતી વખતે લાગણીહીન બની જાવ. જોકે, દરેક વખતે લાગણીને બહાર રાખી શકાય નહીં. અહીં જ બીજું પાસું આવે છે.

- **માનવીય પાસું:**

કોઈ પણ તંત્રનું મુખ્ય પાસું છે, માનવીય પાસું – એટલે કે તેઓ જે તંત્રને બનાવે છે અને ચલાવે છે. તેમાં તમારે માત્ર તેમના કલ્યાણ અને વિકાસની જ સંભાળ લેવાની નથી, પરંતુ તેમની ધ્યેયનિષ્ઠા પર પડનારી અસરને પણ ધ્યાનમાં રાખવાની છે. ઉત્સાહ વગરનું મોટું જૂથ, ફેરફાર માટે તૈયાર તથા ઉત્કૃષ્ટ બનવા માટે ઉત્સાહી નાના જૂથની સરખામણીમાં કંઈજ નથી. આ એ ઉત્સાહ છે, જે યુદ્ધમાં પરિસ્થિતિમાં ફરક પાડી દે છે.

- **સામાજિક પાસું:**

આ પાસું ખૂબ જ અગત્યનું છે. એક સોદો પાર પાડતી વખતે આગળનાં બે પાસાંને સંભાળવામાં આવ્યા હોય તો પણ, તેની સંભવિત સામાજિક અસરને ચૂકી જશો નહીં. તે સોદો, કર્મચારીઓ માટે તથા શેરધારકો માટે પણ ભલે કદાચ પુષ્કળ ધન બનાવે. પરંતુ જો તે

વાતાવરણ, ઇકોલોજી અથવા પ્રકૃતિમાં સમસ્યાનું કારણ બને, તો તમારે તે સોદા વિશે બે વખત વિચારવું જોઈએ.

'ધ ગોડફાધર' માંથી પ્રેરિત 'સરકાર' પિક્ચરમાં એક આવી જ વાતચીતનું દૃશ્ય છે. એક નશીલા પદાર્થનો સોદાગર 'ડોન' પાસે આવે છે અને નવા ઉઘડેલ માર્કેટ માટે જહાજ દ્વારા નશીલી દવા મોકલવા માટે જરૂરી પરવાનગી મેળવવા માટે તેને એક મોટા સોદા/રકમની દરખાસ્ત કરે છે.

આ હવાલાનો માર્ગ મોકળો કરવા માટે આપવાનું નક્કી કરેલી રકમ ઘણી જ મોટી હતી, પરંતુ 'ડોને' તે નકારી. કારણ કે તેને લાગ્યું કે તે પોતે અથવા તેનું જૂથ પૈસા બનાવશે તો પણ, તે જુવાનિયાઓ તથા ભવિષ્યની પેઢીઓ માટે ઘણી મોટી સમસ્યાનું કારણ બનશે.

વાટાઘાટ કરવાનું સહેલું નથી, પરંતુ અગત્યનું છે. સોદો કરવાની પ્રક્રિયામાં મૂકાયેલ વિચાર, અભ્યાસ અને સંશોધન વગેરે બધામાંથી છેલ્લે જે બહાર આવે તેના પર અસર હોય છે.

માટે, તમારી બુદ્ધિને ધાર કાઢો, તમારા હૃદયને વિશાળ બનાવો અને પરિપક્વતા સાથે સોદો પાર પાડો.

૮૩
પૂર્વ કાર્યકરોને પાછા આવકારો

આજનાં કૉર્પોરેટ જગતમાં વારંવાર નોકરીઓ બદલવી એ સામાન્ય ઘટના છે. એક વ્યક્તિને જે તંત્રએ પહેલા પગારનો ચેક આપ્યો હોય ત્યાંથી જ તે નિવૃત્ત થાય તે દિવસો ગયા.

લોકો શા નોકરી માટે છોડી જાય છે તેનાં ઘણાં કારણો છે. પરંતુ સૌથી અગત્યનું કારણ છે તેઓને તેમના વિકાસની શક્યતા નથી લાગતી અથવા તો તેમના ઉપરી તેમને આગળ ટકાવવા અથવા પ્રેરવા માટે પૂરતા કાર્યક્ષમ નથી.

પરંતુ એક વધુ દૃશ્ય પણ છે. જો કોઈ વ્યક્તિ કે જે તંત્રને છોડીને ગઈ છે, તે પાછી ફરવા માગે તો શું? હવે આ સ્થિતિ નિર્ણયકર્તા માટે દ્વિધાભરી છે.

ચાણક્ય આપણને શું કરવું તેનું માર્ગદર્શન આપે છે.

"વ્યક્તિ તેના માલિકની ભૂલને કારણે છોડી જાય છે અને તેના સદ્‌ગુણને કારણે પાછી આવે છે, (અથવા) તેના શત્રુના ગુણને લીધે છોડી જાય છે અને પોતાની ભૂલને કારણે પાછી આવે છે, જો વ્યક્તિ સારા કારણસર છોડે છે અથવા પાછી ફરે છે, જે શાંતિ સ્થાપવા સાથે અનુરૂપ છે." (૭.૬.૨૪)

માટે તમારે સંપૂર્ણ પરિપ્રેક્ષ્ય મેળવવો જરૂરી છે – વ્યક્તિ શા માટે છોડી ગઈ? તે વ્યક્તિ શા માટે પાછી આવી છે? તથા આ ઘટના કયા ફાયદા અને કયા નુકસાન તરફ લઈ જશે?

આ માપદંડો તરફ વિગતવાર જોઈએ:

પ્રમાણિકતાથી કહો, એ કામ છોડી ગયો, તેમાં શું નેતા તરીકે તમારો દોષ હતો? આ કિસ્સામાં જો તમે તમારો પાઠ શીખી ગયા હો, અને તમારી નેતાગીરીની આવડત સુધારવાનું કામ કરવા લાગ્યા હો તો તે પાછો ફરવાને પાત્ર છે.

શું એ ગુસ્સાનો આવેશ હતો, કે જેથી તમે તે વ્યક્તિને ઠપકો આપ્યો હોય? કે પછી આ કોઈ સંદેશાની આપ-લેમાં થયેલી ગરબડ હતી? શું એ વ્યક્તિએ નવા નિયુક્તામાં કશુંક સારું જોયું, એટલે છોડી ગઈ? આ કિસ્સામાં પણ આ નેતાગીરીનો દોષ છે, કારણ કે તમારામાં એ ગુણવત્તા નથી, જે તમારા પ્રતિસ્પર્ધીમાં છે.

આ બંને કિસ્સામાં તે વ્યક્તિને પાછી આવકારવી જોઈએ.

- **શું એ વ્યક્તિ સાચી હતી?**

શું એવા મુદ્દાઓ તથા પરિસ્થિતિ હતાં, જે છોડનાર વ્યક્તિના કાબુ હેઠળ નહોય. ઉદાહરણ તરીકે તે સમયે તેને એક પગાર ધોરણ (એક જરૂરિયાત તરીકે) જોઈતું હતું. જે તમે પૂરું પાડી ન શક્યા.

અથવા, શું એ વ્યક્તિને ખ્યાલ આવ્યો છે કે છોડી જવાની ભૂલ તેની હતી, કારણ કે તમારું તંત્ર વાસ્તવમાં વધુ સારું હતું, અને તે ખરેખર પાછા આવવા તથા ફળદાયી રીતે કામ કરવા માગે છે? આ કિસ્સામાં પણ તેનું સ્વાગત થવું જોઈએ.

- **વ્યક્તિના ગુણ:**

ચકાસવાનો છેલ્લો મુદ્દો! વ્યક્તિ શું મૂલ્યવૃદ્ધિ લઈ આવે છે? શક્યતઃ એ વ્યક્તિમાં માત્ર તે જ ધરાવતી હોય તેવી કોઈ કુનેહ અથવા કલા છે, અને તે જે કામ કરે છે. તેમાં તે ખરેખર સારી છે. જેથી તેની ઉદ્યોગમાં માગ છે. આ કિસ્સામાં પણ, તે વ્યક્તિને આવકારી શકાય.

તમે આ બધી ગણતરી કરો કે ન કરો, છેવટે તો તમારી વ્યવહારુ લાગણી જ ખરી બાબત છે. તમારે એક નિર્ણય લેવો જોઈએ અને આગળ જોવું જોઈએ. પાછળ ફરીને ભૂતકાળ તરફ જોવું સારું છે, પરંતુ આગળ વધવું એ વધુ અગત્યનું છે.

૮૪
ઘર્ષણને સંભાળવું

મોટી બ્રાન્ડ્સ કર્મચારીઓને આકર્ષી શકે છે, પરંતુ તેઓ તેમને ટકાવી નથી શકતી. એક તાજેતરનો અભ્યાસ જણાવે છે કે સૌથી મોટી બ્રાન્ડસ્ ઘસારાના સૌથી ઊંચા સ્તરનો સામનો કરે છે. આશ્ચર્યજનક રીતે, નાની કંપનીએ, જેમાંથી કેટલીકને તો પોતાના HR વિભાગ પણ ન હોય તેઓ ઘસારાના લગભગ શૂન્ય દરનો આનંદ માણે છે. આ વિષય સંશોધનને પાત્ર છે.

મોટાં તંત્રોમાં, કામ સંપૂર્ણપણે મુખ્ય વ્યક્તિઓ પર આધારિત હોય છે. છતાં અગાઉ કહ્યું છે તેમ, તેઓ કંપનીમાં કાયમ ખાતે રહેશે. તેની કોઈ ખાતરી નથી. હવે, કોઈ કેવી રીતે ખાતરી કરી શકે કે ઘસારા વગર પણ જરૂરી કામ થશે?

ચાણક્ય સૂચવે છે કે,

"તેણે ઘણા ઉપરીઓ સાથે અને સ્થિરતા (કાર્યાલયના ભોગવટાની) વગર (દરેક) વિભાગો સ્થાપવા જોઈએ." (૨.૯.૩૧)

લોકો તંત્રો ચલાવતા હશે. જોકે સારાં તંત્રો સારી પદ્ધતિ તથા સારા લોકો સાથે મળીને ચલાવે છે.

માટે, ચાણક્ય સૂચવે છે તેવી વ્યૂહરચનાઓમાંથી એક છે, એક એવી પદ્ધતિ બનાવો, જે પહેલા જ દિવસથી ઘસારાને હિસાબમાં લે.

ઉપરના સૂત્રમાં તેઓ વરિષ્ટ લોકો માટે કેટલીક નોકરીની રૂપરેખા માટે કેટલાક મુખ્ય વ્યૂહાત્મક મુદ્દાઓ સૂચવે છે.

- **ઘણા ઉપરીઓ:**

કોઈ પણ ચોક્કસ પ્રકલ્પ અથવા વિભાગનો વડો એ મુખ્ય વ્યક્તિ છે. એક તંત્રની આ વ્યક્તિ પરની આધારિતતા ઘણી ઊંચી છે. ચાણક્ય આ આધારિતતાને ઓછી કરવાનું સૂચન કરે છે – જવાબદારી વહેંચી દો.

જ્યારે તે ઘણા ઉપરીઓ શબ્દનો ઉપયોગ કરે છે, ત્યારે તે એવો અર્થ સૂચવે છે કે જો તમારે એક ઉપરીની જરૂર હોય તો તેને બદલે ત્રણ ઉપરીઓ રાખો. કારણ? જો એક વ્યક્તિ છોડી જાય, તો કામ સંભાળવા માટે હજી બીજા બે તો છે જ. બીજા કામ લઈ લે છે. તેથી કામ અટક્યા વગર ચાલુ જ રહે છે.

માટે ત્રણ ત્રણ ઉપરીઓને સમાન તાલીમ તથા વિશ્વાસ સાથે તૈયાર કરો.

એક કંપનીમાં એક વખત પ્રમુખના હોદ્દા માટે જગ્યા ખાલી હતી. પરંતુ તેમણે તેને બદલે ત્રણ ઉપ-પ્રમુખની નિમણૂક કરી – કામને વહેંચી નાખ્યું. અભૂતપૂર્વ પરિણામો મળ્યાં. લાંબા ગાળે, બે ઉચ્ચ ઉત્પાદકતા ધરાવતા પ્રમુખો સાથે તેઓ અટક્યા.

- **સ્થિરતા વગર:**

આ દુનિયામાં સ્થાપકના પોતાના સહિત કોઈ કાયમી નથી. જે કાયમ રહે છે, તે છે દૃષ્ટિ અને વ્યક્તિએ કરેલાં કામોને કારણે મળેલી આબરૂ. માટે, લોકો પાસેથી પણ, સ્થિરતાની અપેક્ષા ન રાખશો.

જ્યારે તમે આ વૃત્તિ સાથે કામ કરશો, તમે તમારું શ્રેષ્ઠ આપશો. તમારી જાતને કાયમી કરવાનો શ્રેષ્ઠ ઉપાય છે, તમારા જેવી વધુ પ્રતિકૃત્તિ બનાવો. જો એક પ્રતિકૃતિ પણ તમે છો તેવી

થશે, તો તમે તમારું કામ કરી લીધું છે. તેમને કામ ઉપાડી લેવા દો, અને તમે જ્યાંથી અટક્યા હતા ત્યાંથી શરૂ કરો.

- **સ્થાપવું:**

લોકો પર બીન-આધારિતતાનો એક માત્ર ઉપાય છે, સતત તાલીમ. હવે આ એક ઔપચારિક પ્રક્રિયા નથી, ઉલટાની આ તો કોઈપણ તંત્રની જીવાદોરી છે, એ શ્વાસ છે, જે તેને જીવાડે છે.

જો આપણે પેઢીઓથી ટકી રહેલાં તંત્રોનો અભ્યાસ કરીએ, તો આપણે જોઈએ છીએ કે તેમણે સતત તાલીમની સાથે સાથે સારી પદ્ધતિઓ પણ મૂકી છે. આને અપનાવો, અને તે તમને કેટલા હકારાત્મક ફેરફારો તરફ દોરી જાય છે તે જોવો.

૮૫
ગુણવત્તા પર કાબુ

દરેક વિભાગમાં બે પ્રકારના ખેલાડીઓ હોય છે – એક એ કે જે ઊંચી કિંમતે ઊંચી ગુણવત્તા આપે છે, બીજો એ કે જે નીચી કિંમતે નીચી ગુણવત્તા આપે છે. ગ્રાહક તેની અગ્રતાના આધારે બેમાંથી એક વચ્ચે પસંદગી કરે છે.

જોકે, જ્યારે ખોરાક પીણાઓ તથા દવાઓ જેવી અતિ આવશ્યક વસ્તુઓની વાત હોય, ત્યારે ગુણવત્તા સાથે કોઈ બાંધછોડ કરી શકે નહીં. નહીંતર તે ગ્રાહક માટે જાનલેવા સાબિત થઈ શકે છે.

ચાણક્ય માત્ર ગુણવત્તાની ચકાસણીનાં મહત્ત્વ પર જ ભાર નથી આપતા, પરંતુ ઉત્પાદનની ગુણવત્તાને અસર ન થાય તે માટે, તે દિવસોમાં પણ કાબુ રાખવાની સરકારી પદ્ધતિઓ ગોઠવે છે.

"બગડી જાય તેવા માલ માટે અંકુશ સાથે પાછું ખેંચી લેવાની છૂટ આપવી જોઈએ, આને બીજે વહેંચી શકાશે નહીં. આ બાબતમાં કાનુનભંગ ના કિસ્સામાં ચોવીસ પાના (રૂપિયા) અથવા માલનો દસમો ભાગ દંડ તરીકે લેવો." (૩.૧૫.૭-૮)

ઉપરના સૂત્રમાં આપણે જોઈએ છીએ કે બગડી જાય તેવી વસ્તુઓ માટે ચાણક્ય એક નીતિ નક્કી કરે છે કે તેને એક ચોક્કસ પ્રદેશની અંદર જ વાપરવી. જો આને માનવામાં ન આવે તો તે સજા વિશે પણ જણાવે છે.

કોઈ પોતાના તંત્રમાં ઉચ્ચ ગુણવત્તાવાળાં ઉત્પાદનો તથા સેવાઓની ખાતરી કેવી રીતે આપી શકે?

કેટલાંક સૂચનો:

- **ગુણવત્તાનો અર્થ સમજો:**

ગુણવત્તાનો અર્થ વ્યક્તિએ વ્યક્તિએ તથા માર્કેટે માર્કેટે બદલાય છે. તે એક વૃત્તખંડથી બીજા વૃત્તખંડમાં સંપૂર્ણપણે જુદું હોય છે. ઉદાહરણ તરીકે, જે વ્યક્તિ ફાટેલાં કપડાં પહેરતી હોય, તે એક ઉતરેલું પરંતુ સારી સ્થિતિમાં હોય તેવાં શર્ટને ઉચ્ચ ગુણવત્તાવાળું ગણશે.

જે વ્યક્તિને ચોખ્ખાં તથાં સારાં કપડાં પહેરવાની સગવડ મળે છે, તે માત્ર બ્રાન્ડેડ શર્ટ અથવા ડીઝાઈનર કપડાંને ઉચ્ચ ગુણવત્તા ગણશે. માટે, ગુણવત્તાના અર્થની વ્યાખ્યા કરવા માટે આ માનસિકતા તથા તમારા ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોને સમજો. બીજું ઉદાહરણ એ નિકાસકારો છે, જે તેમના સ્વદેશી કાપડ ઉદ્યોગની વિરૂદ્ધ હોય તે રીતે ઉતરેલાં ભારતીય કપડાંઓ ગરીબ રાષ્ટ્રોમાં મોકલે છે.

- **માપદંડો નક્કી કરો:**

ઉત્પાદિત માલ તથા સેવાઓને મોકલતા પહેલાં, અથવા તેનું માર્કેટીંગ કરતાં પહેલાં તેની ગુણવત્તાની ખાતરી માટે માપદંડો નક્કી કરવા તે અગત્યનું છે. બધી જાણીતી બ્રાન્ડ પાસે ગુણવત્તા પર કાબુ રાખવાના વિભાગો હોય છે, જે માત્ર છેલ્લા તબક્કાને બદલે તેમના કારખાનામાં થતી પ્રક્રિયાનું દરેકે દરેક સ્તરે નિરિક્ષણ કરે છે.

આ વિભાગોને ગુણવત્તા કાબુ (ક્વોલીટી કંટ્રોલ)ને બદલે ગુણવત્તા ખાતરી (ક્વોલીટી એસ્યોરન્સ) કહેવામાં આવે છે. તેમાં કઈ નવાઈ નથી. આથી ઉત્પાદનના દરેક તબક્કો, દરેક વ્યક્તિ ગુણવત્તાની ખાતરી આપવા માટે જવાબદાર છે.

- **સતત સુધારો:**

માર્કેટમાં માગ વધે છે અને ગ્રાહકોની માગ બદલાતી રહે છે. આથી, સમયાંતરે ગુણવત્તાની વ્યાખ્યા પણ બદલાતી રહે છે. આ સમજો અને તે મુજબ સુધારા કરો.

આ સંકોચાતા જતા જગતમાં આગળ વધો અને વૈશ્વિક ધોરણો મુજબનાં ઉત્પાદનો બતાવો. માટે, તમારી પ્રક્રિયાઓ તથા પદ્ધતિઓમાં Total Quality Management (TQM), ISO પ્રમાણપત્રો વગેરે જેવા લાગુ કરવાની કિંમત છે. આ બધાથી ઉપર, તમારી ભૂલોમાંથી શીખો. ગ્રાહકોના અભિપ્રાયોને સ્વીકારો તથા તમારી ગુણવત્તાના ધોરણો સુધારવાના હવે પછીના સ્તરમાં તેને અપનાવો.

૮૬
યોગ્ય વ્યક્તિની પસંદગી

હવે, આ એવો પડકાર છે. જેનો એચઆર વિભાગે સૌથી વધુ સામનો કરવો પડે છે. પરંતુ, આજે, દરેક વિભાગના વડાએ માત્ર તેના જૂથને અખંડ રાખવા માટે જ નહીં, પરંતુ આગળ તેને

મજબૂત કરવા માટે પણ એચઆર વ્યક્તિની ભૂમિકા લેવી પડે છે.

આવું એટલા માટે છે કે હવે કંપનીઓ માર્કેટના હિસ્સા માટે લડવાને બદલે લોકો માટે વધુ લડે છે. છતાં, તમે કાંઈ દરેક બીજી વ્યક્તિની નિમણૂક કરી ન શકો. બધા અરજદારોમાંથી તમારે બહુ સાવધાનીપૂર્વક યોગ્ય ઉમેદવારને પસંદ કરવો પડે છે અને ઇન્ટરવ્યૂએ અતિ આવશ્યક મુદ્દો છે, કારણ કે તે નવી નિમણૂક મેળવનાર ઉમેદવારનું તેમજ કંપનીનું પણ ભાવી નક્કી કરે છે.

ચાણક્ય સૂચવે છે કે, પગાર હોદ્દો અને નોકરીની રૂપરેખા ઉપરાંત, ઉમેદવારની વિચારધારા, માનસિકતા તથા માનસ જાણવા મહત્ત્વનાં છે:

“શોધી લીધા પછી, તેણે તેને તેના ઇરાદાઓ મુજબ રાખવો જોઈએ.” (૭.૬.૨૯)

પરંતુ વ્યક્તિએ ઇન્ટરવ્યૂ દરમ્યાન કયા પ્રશ્નો પૂછવા જોઈએ? કેટલાંક ઉદાહરણો:

- **તમારો આદર્શ કોણ છે?**

ઇન્ટરવ્યુ મોટે ભાગે ઇન્ટરવ્યૂ પૂછનારના ‘તમારા પોતાના વિશે મને કશુંક કહો’. એ પ્રશ્નથી થતી હોય છે. તરત પછીનો પ્રશ્ન તમારા આદર્શ કોણ છે? તે હોવા જોઈએ. આ એક ઘણો જુદો છતાં શક્તિશાળી પ્રશ્ન છે.

આનો જવાબ તમને ઉમેદવારની વિચારવાની રીત વિશે ખ્યાલ આપશે. કારણ કે સામાન્ય રીતે વ્યક્તિ પોતાની આદર્શ વ્યક્તિ વિશે વિચારે છે, પોતાને તેની સાથે જોડે છે અને તેની નકલ કરવાનો પ્રયત્ન પણ કરે છે.

જો આ પ્રશ્નના જવાબમાં સામી વ્યક્તિ બીલગેટ્સ કહે તો તમે જાણી જશો કે તેની અંદર એક ઉદ્યોગપતિ અથવા આઈટી વ્યાવસાયિક છે, જે એક તકની રાહ જોઈ રહ્યો છે. જો તેનો જવાબ ગાંધીજી અથવા બીજા કોઈ આધ્યાત્મિક ગુરુ છે, તો તેનો અર્થ છે કે તે વ્યક્તિ ઉમદા વિચારો ધરાવે છે અને જીંદગીમાં નૈતિકતાને મહત્ત્વ આપે છે.

- **તમે કોની સાથે સમય વિતાવો છો?**

આ પ્રશ્ન વ્યક્તિની કાર્યાલયના કલાકોની બહારના રસ તથા જીવનપદ્ધતિ જાણવા માટે મહત્ત્વનો છે. જો જવાબ છે, કુટુંબ તો તમે જાણશો કે તે પારિવારિક વ્યક્તિ છે.

જો વ્યક્તિ તેનો ફાજલ સમય પુસ્તકાલયોમાં અથવા મિત્રો સાથે વિતાવે છે. તો તમેજાણશો કે તે શિક્ષણ તથા જ્ઞાન અથવા માત્ર સોબત ઇચ્છે છે.

જૂની કહેવત છે કે, “સોબત માણસને ઘડે છે.”

- **જો તમને કરવાનું કહેવામાં આવે?**

આ નોકરીની રૂપરેખામાં ફેરફારનું ભવિષ્ય ભાખીને વ્યક્તિને સાંસ્કૃતિક આઘાત આપવામાં મદદ કરશે. ઉદાહરણ તરીકે જો તમે એક ઉચ્ચ નાણાકીય હોદ્દા માટે એક ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટનો

ઇન્ટરવ્યૂ લઈ રહ્યા છો, તો તેને પૂછો, "જો અમે તમને એક વર્ષના ગાળામાં માર્કેટીંગના વડા બનવાનું કહીએ તો?"

તેનો જવાબ તમને વ્યવસ્થાપન બદલવાની ક્ષમતા વિશે જણાવશે. વ્યક્તિ ફેરફાર/બદલાવને અપનાવવા જેટલી વધારે તૈયાર, બન્ને પક્ષ માટે વધુ ફાયદો.

ઇન્ટરવ્યૂને માત્ર એક ભૌતિક નિમણૂક પ્રક્રિયા બનાવવાને બદલે, તેને મજા અને માનસિક પડકાર જેવો બનાવો.

જો તમે એક નોકરીના ઉમેદવરાનો આ રીતથી ઇન્ટરવ્યૂ કરશો, તો તમે માણસના દિમાગને વધુ સારી રીતે સમજી શકશો અને તે ઉમેદવારની તમારી પેઢીમાં સારી કારકિર્દી થશે કે નહીં તે પણ વધારે ચોક્કસાઈથી ભાખી શકશો.

૮૭
અંધારામાં ફાંફા ન મારો

શું આ પરિસ્થિતિ તમને ચેતવે છે? તમે વ્યાકુળતાથી તમારા ઉપરી સાથે કશુંક મહત્ત્વનું ચર્ચવા માગો છો. છેવટે જ્યારે તમે તેની કેબીનમાં પ્રવેશવાની હિંમત કરી જ લો છો, ત્યારે તમે તેને ખરેખર જે કહેવા માગો છો, તેના સિવાયની બીજી બધી જ વાતો કરો છો.

ધીમેથી તમે જોશો કે તમારા ઉપરી ઉશ્કેરાઈ રહ્યા છે. સૌથી ખરાબ કિસ્સા વખતે, તમારો ઉપરી ચીસ પાડશે. 'મહેરબાની કરીને મુદ્દા પર આવો...ઝડપથી.' ત્યાં સુધીમાં તેને ચોક્કસપણે તમારા સામે પૂર્વગ્રહ થઈ જશે.

તમારે સમજવું જોઈએ કે જે વ્યક્તિઓ ઉચ્ચ સ્થાને પહોંચી છે, તેઓ વારસાગત રીતે તીક્ષ્ણ બુદ્ધિવાળા છે. અને મધ્યવર્તી મુદ્દા ખૂબ ઝડપથી સમજી શકે છે. માટે, જ્યારે તમે તેની સાથે હો, ત્યારે અંધારામાં ફાંફાં ન મારો.

હવે, આ મુદ્દો સમજ્યા પછી આ જ પરિસ્થિતિને તમારા નેતાના દૃષ્ટિબિંદુથી જોવો. આપણા ઉપરીઓ ને હંમેશાં તીવ્ર બુદ્ધિવાળા અને વસ્તુઓને તાત્કાલિક સમજે તેવા માણસો સાથે કામ કરવું ગમે છે.

ચાણક્ય પાસે પણ નેતાઓએ જ્યારે તેમના હાથનીચેના માણસો પસંદ કરવાની વાત આવે તે સમય માટે કેટલીક વાસ્તવિક સલાહ હતી. તેમણે કહ્યું,

"માગણી માત્ર એક જ વખત કરવી જોઈએ, બે વખત નહીં." (૪.૨.૩૦)

બીજા શબ્દોમાં એક નેતા એવા કામગારોથી ઘેરાયેલો હોવો જોઈએ, જેમને કાંઈ પણ માત્ર એક જ વખત કહેવાની જરૂર પડે. અને જો તમે આ જૂથનો ભાગ બની શકો તેટલા સાચા છો તેવી ખાતરી કરાવશો, તો તમારી કારકિર્દી બની જશે.

- **યોગ્ય માણસોના જૂથમાં રહો:**

બધા મહાન નેતાઓ પાસે નિરપવાદપણે મહાન જૂથો હોય છે, જે યોગ્ય વ્યક્તિઓની પસંદગીની ખાતરી વડે બનાવાય છે. યાદ રાખો, આપણે આખા જૂથ વિશે વાત નથી કરતા, પરંતુ માત્ર મધ્યની વ્યૂહરચના ઘડનારા જૂથની જ વાત કરીએ છીએ. આ તંત્રમાંના વિચારનારાઓનું જૂથ બનશે. તેમાં પરિપક્વ, તીવ્ર બુદ્ધિવાળા તથા વિચક્ષણ લોકો હોય તે જરૂરી છે.જો તમે આ જૂથમાં ઘુસવા માટે કઠોર પરિશ્રમ કરો, તો તમારું સૌથી મહત્ત્વનું કાર્ય થઈ ગયું છે.

- **દૃષ્ટિ મેળવો:**

તમે પાણીદાર હો તો પણ તંત્ર માટેની તમારા ઉપરીઓ જેવી દૃષ્ટિ મેળવવા માટે હજી તમારે તાલીમની જરૂર છે. આ યોગ્ય પદ્ધતિથી જ થવું જોઈએ.

જો તમે ખરેખર સારા છો, તો હકીકતો તથા આંકડાઓ સાથેની માત્ર એક જ તાત્વિક સમજૂતી પૂરતી છે. તમે અને તમારું જૂથ ઉપરીની કલ્પનાનો એક ભાગ બની જશો, અને આગળની મુસાફરી પોતે જ સરળ બની જશે.

- **સંપર્કમાં રહો:**

અવરોધો રહેવાના જ છે અને તેઓ એક અથવા બીજા સ્વરૂપે પાછળ આવે છે. આથી તમે અને તમારું જૂથ આયોજનમાંથી દૂર ઘસડાઈ નથી ગયા ને તે ખાતરી કરવા માટે તમારા નેતાના સંપર્કમાં રહો.

તમે તમારું ધ્યાન તમારા હેતુઓ પર કેન્દ્રિત થયેલું રાખો અને તમારું આખું જૂથ પણ તે પ્રમાણે કરે તેની ખાતરી કરો.

હંમેશાં યાદ રાખો કે તમારી મેળે નેતાગીરી મેળવવી માત્ર વ્યૂહરચનાઓ વિશે જ નથી, પરંતુ વ્યૂહરચના ઘડનાર જૂથના એક ભાગ હોવું તે પણ છે. એક વખત તમારું જૂથ આ રીતે તૈયાર થઈ જાય, પછી ચોક્કસપણે તમારે કોઈ પણ માગણી એક જ વખત કરવી પડશે, બે વખત નહીં.

૮૮
ઉત્પાદક લોકોને બદલો આપો

આપણે બધા એવા લોકોથી ઘેરાયેલા છીએ કે જેઓ માને છે કે જો પગાર સ્થિર જ રહેવાનો હોય તો કોઈ વધારાનો પ્રયત્ન કરવાની જરૂર નથી. અહીં જ ઉત્પાદકતા અને પ્રોત્સાહનોની થિયરી અંદર આવે છે – તમે જેટલું વધારે કામ કરશો, તેટલો વધારે બદલો મળશે.

પરંતુ તંત્રમાંના ઉત્પાદક લોકોને ઓળખી કાઢવાની અને માત્ર તેમને બદલો આપવાની જ

નહીં, પરંતુ તેમને ટકાવી રાખવાની જવાબદારી પણ ઉપરી પર તથા પેઢીના માલિક ઉપર છે.

ચાણક્ય પાસે આને માટેની વ્યૂહરચના પણ છે:

"નક્કી થયા કરતાં વધારે કામ થયું હોય તેવા કિસ્સામાં તેનો પ્રયત્ન વૃથા થવા ન દેશો." (૩.૧૪.૧૧)

ઉપરના સૂત્રનો ઉપયોગ બોનસ ચૂકવવાના નિયમ તરીકે કરવા ઉપરાંત કર્મચારીઓ સારા છે કે નહીં તે ચકાસવાનાં સાધન તરીકે પણ કરી શકાય – માત્ર એટલું તપાસો કે તેમની પાસેથી જે કરવાની અપેક્ષા હતી, તેના કરતાં તેમણે ઘણું વધારે કર્યું છે કે કેમ?

જો જવાબ હામાં હોય, તો મેનેજમેન્ટે તેમના વધારાના પ્રયત્નો, કામ માટે તેમને બદલો અપાય તેની ખાતરી કરવી જોઈએ. પરંતુ એક ઉપરી તેના કર્મચારીઓની ઉત્પાદકતાની બાતમી કેવી રીતે મેળવી શકે?

- **નોંધ રાખો:**

ડાયરેક્ટર, સીઈઓ અથવા વિભાગીય વડાએ પણ જે લોકો ફળદાયી/ ઉત્પાદક છે, તેમની નોંધ રાખવી તે અગત્યનું છે. દરેક કંપનીમાં નિષ્કપટ, સમર્પિત તથા વચનબદ્ધ હોય, તેવા લોકો અતિઆવશ્યક છે. આવા લોકો કોઈપણ તંત્રનો ટેકો છે. કર્મચારીઓના દેખાવની માનસિક નોંધ લેવી એ જેમ સારું છે, તેમ ભવિષ્યના સંદર્ભ માટે જો તેને લખી રખાય તો તે ઉત્તમ રહેશે.

- **નવી તકો શોધો:**

એક નેતાએ માત્ર વ્યાપારની નવી તકો જ ન શોધવી જોઈએ, પરંતુ ઉત્પાદક લોકોને આપી શકાય તેવી તકો પણ શોધવી જોઈએ. આની પાછળનો મૂળભૂત વિચાર એ હોવો જોઈએ કે જે લોકો ખૂબ જ ઉત્પાદક તથા કંપની પ્રત્યે સમર્પિત હોય, તેમને કોઈ પણ નવા તથા આશ્ચર્યજનક કામ, કે જે વધુ સારા બદલાની દરખાસ્ત કરતું હોય, તેનો એક ભાગ બનાવવા જોઈએ.

- **જરૂરી હોય ત્યારે બઢતી આપો:**

જ્યારે એક તંત્રના ઉપરીઓને, અમુક લોકો ઘણા સારા છે તેમ લાગે ત્યારે તેમણે તેમને બઢતી આપતાં અચકાવું ન જોઈએ. બઢતી આપવી એ માત્ર નવો ઉંચો હોદ્દો આપવા કરતાં ક્યાંય વધારે સારું છે. તેનો અર્થ પગારમાં વધારો, નફામાં હિસ્સો અથવા એક નવા સાહસના ઉપરી બનવાની તક સુદ્ધાં થઈ શકે. આમ, એ વ્યક્તિ પણ પોતે કંપનીની અંદર સશક્ત થયાનું તથા માન્યતા મળ્યાનું અનુભવે છે.

તેઓ કહે છે, "લોકો તંત્રને નહીં, તેમના ઉપરીને છોડી જાય છે." પરંતુ મારા મત મુજબ, "તેમના ઉપરીઓ વડે તેમની આવડતને ઓળખવાની શક્તિના અભાવને કારણે લોકોએ તેમનાં તંત્રને છોડી જવાં જોઈએ."

૮૯
પહેલ કરો

એક સારો નેતા, પછી તે લોકસમાજના નેતાઓ હોય, આધ્યાત્મિક નેતાઓ હોય કે કૉર્પોરેટ નેતા – તેના દરેક અનુયાયીને પ્રેરણા આપે છે અને તેમને ઉત્પાદક બનાવે છે. માલિકની હાજરીમાં બધા સલામતી તથા સુરક્ષિતતાના અનુભવે છે. પરંતુ જ્યારે સૌથી મોટા ઉપરી આસપાસ ન હોય ત્યારે જ ખરી કસોટી છે.

એવી બે પરિસ્થિતિઓ છે, જે કદાચ ઉપરીને કામ સુધી આવતા અટકાવે કાં તો આ ગેરહાજરી આયોજિત હોય અને બીજાઓને તેની અથવા તેણીની ગેરહાજરી વિશે જાણ કરી દેવાઈ હોય, અથવા ઉપરીએ કોઈ કટોકટી સાથે કામ પાર પાડવાનું હોય.

બંનેમાંથી કોઈ પણ પરિસ્થિતિમાં હાથનીચેના માણસોએ હવાલો લઈ લેવો જોઈએ.

ચાણક્ય કહે છે,

"રાજાની આપદા/તકલીફના કિસ્સામાં મંત્રીએ પગલાં લેવાં જોઈએ." (૫.૬.૧)

આમ, જો રાજા આસપાસમાં ન હોય, તો મંત્રીએ સત્તા સંભાળી લેવી જોઈએ. જો ડાયરેક્ટર અથવા સીઈઓ હાજર/આસપાસમાં ન હોય તો મેનેજર અને જો ઉપરી આસપાસમાં ન હોય, તો તેની હાથનીચેના કાર્યકરોએ સત્તા સંભાળી લેવી જોઈએ.

પરંતુ કોઈ આવું કેવી રીતે કરે?

- **ઉપરીનું નિરિક્ષણ કરો:**

આમ, આપણામાંના ઘણા નેતાને અનુસરે તો છે, પરંતુ તેમને સમજવાનું ભૂલી જાય છે. નેતાને અનુસરવું એ સારું છે, પરંતુ નેતાને સમજવા એ ઘણું વધારે મહત્ત્વનું છે. આ એવી આવડત/કુનેહ છે, જે દરેક વ્યક્તિએ વિકસાવવી જોઈએ.

તમે જ્યારે પણ તમારા ઉપરીની આસપાસ હો, ત્યારે તેમનું નિરિક્ષણ કરો. તમારી જાતને પૂછો કે તેમણે આ કામ શા માટે કર્યું? તે વાસ્તવમાં શું ઇચ્છે છે?

તે શું કહેવા માગે છે તે સમજો અને વણકહ્યા શબ્દો સાંભળવા પ્રયત્ન કરો. મહાન જેઝ્યુઇટ પાદરી અને સાયકોથેરાપીસ્ટ એન્ટોની ડી મેલોએ કહ્યું છે તેમ, "માલિકના શબ્દો સામાન્ય લાગે છે, પરંતુ તેનો અર્થ અજાણ્યો હોય છે."

- **નાના નિર્ણયો લેવાનું શરૂ કરો:**

સારા નેતાઓ, તેમનું જૂથ કંપની અથવા રાષ્ટ્રના સમગ્ર હિતમાં યોગ્ય નિર્ણયો લે તેમ ઇચ્છે છે. જોકે જો તમને આની આદત ન હોય તો, ઉપરી આપસાપમાં હોય તો પણ તમારી મેળે નાના નિર્ણયો લેવાનું શરૂ કરો. નાના નિર્ણયો લેવાથી તમને મોટા નિર્ણયો લેવા માટે જરૂરી

આત્મવિશ્વાસ મળશે.

- **હવાલો/સત્તા લો:**

છેવટે તો જ્યારે ઉપરી આસપાસ ન હોય, ત્યારે અનુયાયીઓએ હવાલો લેવો જ પડે છે. માત્ર નેતા ગેરહાજર હોવાને કારણે જ શૂન્યાવકાશ ઊભો થવો જોઈએ નહીં. 'The Show must go on ' કામ તો ચાલુ જ રહેવું જોઈએ. દરેક વ્યક્તિએ ઉપરીની જેમ વિચારવું જોઈએ અને પોતે એક સારા ઉપરી બનવું જોઈએ.

એક વખત એક સફળ તંત્રના નેતાને પૂછવામાં આવ્યું કે સ્થાપકના ગુજરી ગયા પછી પણ કંપનીએ તેનો સારો દેખાવ ચાલુ રાખવાનું કેવી રીતે સંભાળ્યું? તેમણે જવાબ આપ્યો, 'માલિક ચાલ્યા ગયા છે, પરંતુ ઉત્કૃષ્ટ કૃતિઓ (લોકો)ને પાછળ છોડતા ગયા છે.'

૯૦
સારા ઉપરી બનવા ઇચ્છો છો?

મોજણીઓએ ફરી ફરીને – વારંવાર – સાબિત કર્યું છે કે લોકો વડે તંત્રને છોડી જવાનાં કારણોમાંનું સૌથી મોટું કારણ છે, તેઓ તેમના ઉપરી નીચે કામ કરી શકતા નથી. એક આદર્શ નેતા, અથવા એક સારા નેતા બનવું એ એક શાશ્વત પડકાર છે.

સારા નેતા બી-સ્કૂલમાં અથવા વ્યવસ્થાપનને લગતાં ભાષણો કે ચર્ચા સભાની મદદથી ઉત્પન્ન થતા નથી.

પરંતુ ચાણક્ય આપણને સંકેત આપે છે:

"અને, બધા કિસ્સાઓમાં તેણે જેમના પર હુમલો કરાયો છે તેમનો (પ્રજાનો) એક પિતાની જેમ પક્ષ લેવો જોઈએ." (૪.૩.૪૩)

આપણા પોતાના ઘરમાં પણ પિતાની ભૂમિકા સ્પષ્ટ રીતે નિરૂપાઈ છે. તે પ્રેમ તથા કાળજીથી ભરપૂર છે. સાથે સાથે જ તે એક કડક શિસ્તપ્રેમી પણ છે. પરંતુ બાબત કાંઈ પણ હોય પિતા ક્યારેય તેના બાળકોનો ત્યાગ કરશે નહીં

તમારા હાથનીચેના કાર્યકરોના સારા ઉપરી બનવા માટે અપનાવવા જેવાં કેટલાંક સૂચનો આ રહ્યા.

- **તેમને સમજો:**

હંમેશાં યાદ રાખો કે, એક કર્મચારી એ માત્ર પૈસા પેદા કરતું યંત્ર નથી. તેમનું કાર્યાલયની બહાર પણ એક જીવન છે. તેમને એક કુટુંબ છે, એક મિત્રવર્તુળ છે અને વિવિધ રસ તેમજ શોખ પણ છે. તેમનાં સંપૂર્ણ વ્યક્તિત્વને સમજવું ખૂબ મહત્ત્વનું છે. એક વખત તમે તેમની

અપેક્ષાઓ વિશે સમજી જશો, પછી અપેક્ષાઓ સાંભળવાનું સરળ બનશે. માત્ર ત્યારે જ તમે તમારા કર્મચારીઓ સાથે સુસંવાદિતા કેળવી શકશો.

- **તેમને શિક્ષિત કરવા પાછળ સમય આપો:**

કોઈ પણ સારા વાલીઓ ક્યારેય તેમનાં બાળક પાસેથી તે પહેલા દિવસથી જ તેમના માટે કામ કરે અને પૈસા કમાય તેવી અપેક્ષા રાખશે નહીં. તેવી જ રીતે, તમારા કર્મચારીઓને તેઓ મોટા પડકારોની સામે આવે તે પહેલાં તેમને શિક્ષિત કરવા જોઈએ. સૂચનાઓ આપવી જોઈએ, તથા તૈયાર કરવા જોઈએ. તમારે પણ તેમની તાલીમ તથા વિકાસના ભાગ બનવું જોઈએ. તેઓ ભૂલ કરશે તેમાં શંકા નથી અને જેમ બાળકો ચાલતાં શીખવાનો પ્રયત્ન કરે ત્યારે પડી જાય, તેવી જ રીતે કર્મચારીઓ પણ તેમની ફરજ નિભાવવાની પ્રક્રિયામાં ઠોકર ખાશે. પરંતુ ટેકા તથા આત્મવિશ્વાસને કારણે, એક દિવસ તેઓ તમારા કરતાં પણ ઝડપથી દોડશે.

- **શિસ્ત પળાવો પણ પ્રેમથી:**

કોઈ પણ માતા-પિતા માટે શિસ્ત તથા પ્રેમ વચ્ચે સમતોલન રાખવું એ સૌથી મોટો પડકાર છે. તેનો ઉકેલ છે, પ્રેમપૂર્વક શિસ્ત અને શિસ્તપૂર્વક પ્રેમ. એક હદ માટેની સીમારેખા દોરાવી જોઈએ – એક માળખાનો નિર્દેશ કરાવો જોઈએ – કે જેની પેલે પારનો પ્રદેશ જોખમી છે, તેનો ખ્યાલ આપવો જોઈએ. હાથ નીચેના લોકો બાળકોની જેમ શક્તિ તથા ઉત્સાહથી ભરપૂર હોય છે. તેમની સર્જનાત્મકતાને પ્રોત્સાહિત કરવી તે મહત્ત્વનું છે. પરંતુ તેમનાં કામમાં દિશા નિર્દેશન કરવું તે પણ એટલું જ મહત્ત્વનું છે. પ્રેમ સાથે જોડાયેલ શિસ્ત એ જ આનો એક માત્ર જવાબ છે.

છેવટે, તમે જે કાંઈ પણ કરો, યાદ રાખો કે એક હાથોહાથના અનુભવથી વ્યક્તિ જે શીખે, તેવું કોઈ પણ શાળાના વર્ગમાંના ભાષણોમાંથી શીખી શકાય નહીં. માટે, તમારી પોતાની પરિપક્વતાથી સમજો કે, તમારા ઉત્તમ પ્રયત્નો છતાં, તમારા કર્મચારીઓ એ જ ભૂલો દોહરાવી શકે છે, જે ભૂલો (ભૂતકાળમાં) તમે કરી હતી. તેને પ્રેમ તથા કૃપાદૃષ્ટિ સાથે સ્વીકારી લો.

મને એક સુંદર વાક્યાંશ યાદ આવે છે, “એક માણસ તેના પિતા સાચા હતા તે ત્યારે જ શીખે છે, જ્યારે તેનો પુત્ર તેમને તેઓ ખોટા છે તેમ કહે છે.” આપણે આપણા કર્મચારીઓ સાથે વ્યવહાર કરતા હોઈએ ત્યારે આપણે પણ કદાચ આ યાદ કરવાની જરૂર પડે.

નાણાં

૯૧
ચોખ્ખો નફો ગણાય છે!

એક વખત હું એક ફ્રેંચ ધંધાદારી ને મળ્યો, જેણે પોતાનો વ્યાપાર ભંગારમાંથી શરૂ કર્યો હતો. તે જ્યારે પોતાના ધંધાની સફળતાની વાતો મારી સાથે કરતો હતો, ત્યારે મને એ વસ્તુનો ખ્યાલ આવ્યો કે ધંધનાં ક્ષેત્રમાં શરૂઆત કરનારાઓ 'નફો' શબ્દની કેવી ગેરસમજ કરે છે.

તેણે કહ્યું, "પહેલા સ્તરના ધંધાદારીઓ હંમેશાં આવકને જ 'નફો' માને છે. એક વખત તેઓ વ્યાપાર ચલાવવામાં પારંગત, પરિપક્વ થઈ જાય ત્યારે તેમને ખ્યાલ આવે છે કે ખર્ચ તથા વેરાઓની ગણતરી બાદ કર્યા પછી જે આવે છે, તે વાસ્તવિક નફો છે."

આ ફ્રેંચ વ્યાપારીમાણસ ચાણક્યએ બે હજાર વર્ષો પૂર્વે પ્રથમ વખત લખેલા તે શબ્દોનો માત્ર પડઘો જ પાડતો હતો.

"જ્યારે કામ સોંપાય, ત્યારે તેણે ખર્ચ બાદ કરીને આવક દર્શાવવી જોઈએ." (૫.૫.૧)

આ એક વ્યાપાર એકમ અથવા નફા કેન્દ્રના ઉપરી માટે સાદો છતાં ખૂબ અગત્યનો મૂળભૂત પાઠ છે. આવા લોકો જ્યારે તેમના વડા અથવા બોર્ડ ઑફ ડીરેક્ટર્સને અહેવાલ આપે છે, ત્યારે હંમેશાં જે સૌથી ઉપરની રેખામાં હોય તેવા (આવકના) આંકડાઓ દેખાડે છે. સારું ટર્ન ઓવર હોવું એ ઘણી સારી વાત છે. પરંતુ વેચાણ એ નફો નથી.

પરંતુ આપણે આ બંને વચ્ચેનો તફાવત કેવી રીતે સમજી શકીએ? આપણે એક પછી એક પગલું જોઈએ:

- **ટોચની રેખા:**

સામાન્ય રીતે વેચાણના આંકડાઓ (શું વેચાણ થયું તે અને નિશ્ચિત થયેલા ઓર્ડરો)ને ટોચની રેખા કહેવાય છે. લોકો આ આંકડાઓ જોવે છે. આમ 'આ વર્ષે ૧૦૦ કરોડના આંકડાને પહોંચ્યા', આ વિધાનનો સામાન્ય અર્થ થાય છે કે એ ચોક્કસ વર્ષમાં તેઓ વેચાણના ૧૦૦ કરોડના આંકડાને અડી ગયા છે. વેચાણ એ કોઈ પણ તંત્ર માટે આવકનું સાધન છે. તેને ITB (In The Box) પણ કહેવાય છે. એટલે કે વેંચાણની પાઈપ લાઈન કે જે નિશ્ચિત થયેલા ઓર્ડરમાં ફેરવાય છે.

- **ખર્ચ (જાવક):**

વેચાણ તંત્રના પૈસા લાવે છે. આ આવક એ તંત્રનો નાણાનો પ્રવાહ છે. એક નિયમિત તથા

મજબૂત નાણાપ્રવાહ એ કોઈપણ વ્યાપારની કરોડરજ્જુ છે. આના પછીના સ્થાને ખર્ચ આવે છે. તેમાં કર્મચારીઓનો પગાર, કાર્યાલય, ટેક્નોલોજી જેવાં માળખામાં રોકાણ તથા માહિતી પદ્ધતિઓની ગણતરી કરવામાં આવે છે. બીજું, આપણા માથા ઉપર મુસાફરી, માર્કેટીંગની કિંમત, તાલીમ વગેરેનો ખર્ચ પણ હોય છે. આ બધાંને ભેગાં કરતાં જે થાય, તે કંપનીનો કુલ ખર્ચ ગણાય છે. કંપની તેની ટોપ-લાઈન વધારતી જાય, તે મુજબ તેના ખર્ચ પણ વધતા જાય છે.

- **તળીયાની રેખા:**

વેચાણમાંથી ખર્ચને બાદ કરતાં જે વધે, તે છે તમારો નફો – તળીયાની રેખા. આ વસ્તુથી ટોચના વ્યાપારીઓ અને માંદા વ્યાપારીઓ વચ્ચે તફાવત કરાય છે. હવે તેમાં બીજા પાસાંઓ, જેવાં કે વેરાઓ, કુલ માલમિલકતો તથા તેમનું મૂલ્યાંકન વગેરે પણ હોય છે. જોકે સામાન્ય રીતે શેરધારકો જે જોવે છે, તે છે શેર પરનું વ્યાજ, જેને હવે ખરી તળીયાની રેખા કહેવાય છે.

અદી ગોદરેજ, ગોદરેજ કંપનીઓના જૂથના ચેરમેને આનો ટૂંકમાં સારાંશ કર્યો હતો, "વેંચાણ એ મિથ્યાભિમાન છે, નફો એ સ્વસ્થતા છે અને નાણાં એ વાસ્તવિકતા છે!" આ મૂળભૂત સિદ્ધાંત સમજી લો તો તમારી કંપનીને કેવી રીતે નફાકારક બનાવવી તે તમે સમજી જશો.

૯૨
મુશ્કેલ સમયમાં તમારા કોષાગારનું ધ્યાન રાકો

કોઈપણ તંત્ર/સંગઠનમાં રાજા (નેતા) ખૂબ જ મહત્ત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. તેણે તેની આખી પ્રજા (કર્મચારીઓ)ની સંભાળ લેવાની હોય છે. રાજા પાસે નાણાકિય સ્થિરતા તથા સુરક્ષા હોય, તે આમ કરવાનો એક માત્ર માર્ગ છે. માટે, કોષાગારને છલોછલ રાખવો એમાં કોઈપણ નેતાનું પ્રાથમિક ધ્યાન/કાળજી હોવી જોઈએ.

માટે, ચાણક્ય આપણને સલાહ આપે છે કે:

"કોષાગાર વગરના (રાજાએ) કોષાગાર એકઠો કરવો જોઈએ. જ્યારે તકલીફો ધ્યાનમાં આવે છે, પૈસા ઊભા થાય છે." (૫.૨.૧)

હંમેશા એવો મુશ્કેલ સમય આવશે જ, જ્યારે તિજોરીમાં પૈસા આવતા ન હોય. આવા સમય દરમ્યાન રાજાએ મહેસૂલ ઉઘરાવવાનું ચાલુ રાખવું જોઈએ અને કામકાજ ચાલુ રાખવું જોઈએ.

કોઈપણ તંત્રના નેતા માટે આ એક બહુ મોટો પડકાર છે. પરંતુ નીચેના સૂચનો એક તંત્રને નાણાકીય રીતે સ્થિર કરવામાં મદદરૂપ થશે.

- **બજેટ – અંદાજપત્ર:**

ભલે તંત્રમાં નાણાનો પ્રવાહ આવતો રહે, પરંતુ તે અંદર આવે છે, તેના કરતાં બમણી ઝડપે બહાર જાય છે. જો કોઈ અગાઉથી આયોજન કરે તો જ માત્ર આ બહાર જતા પ્રવાહ ઉપર કાબુ મેળવવાનું શક્ય છે. તમારી પાસે નદી પરના બંધના જેવી જ પદ્ધતિ હોવી જોઈએ જે પાણીનો સંગ્રહ કરવામાં મદદ કરે, જેથી તેનો સગવડ મુજબ ઉપયોગ કરી શકાય.

- **નાણા વિશે શીખો:**

સતત નાણાકીય કૌશલ્ય શીખતા રહેવું એ નાણાકીય વ્યવસ્થાપનનું ખૂબ જ અગત્યનું પાસું છે. જેમ જેમ તમારી કંપની વિકસતી જાય છે. તેમ તેમ નાણાકીય પડકારો પણ વિકસતા જાય છે.

તે મુડીની જરૂરિયાતના તબક્કાથી શરૂ થાય છે. પછી આવે છે ટૂંકા ગાળાની ચાલુ મુડી જરૂરિયાત અને જો સારી રીતે ધ્યાન રાખવામાં ન આવે તો એક દેવાં/ ઋણનો તબક્કો પણ આવી શકે છે, જે તંત્ર માટે મરણતોલ ફટકો સાબિત થશે. માટે રોકાણ, કરવેરાનાં માળખાં વગેરે વિશેની નવી નાણાકીય આવડતો શીખવાનું ચાલુ રાખો.

- **નેટવર્ક:**

આ સૂચન કદાચ નાણાકીય આયોજન સાથે સંબંધિત ન લાગે, પરંતુ તે ઘણું જ મહત્ત્વનું છે. આપણે જે મિત્રવર્તુળ અને આપણી આબરૂના જોરે નેટવર્ક બનાવ્યું છે, તે આપણને નાણાકીય મુશ્કેલી દરમ્યાન મદદ કરશે.

હા, આપણા દરેક પ્રકારનાં આયોજનો છતાં, એવો સમય પણ આવે છે, જ્યારે બધું ભયંકર રીતે ખોટું પડે. આવા સમયે તમે તમારી તિજોરી કેવી રીતે ભરશો? આવા સમયે આ નેટવર્ક જ છે, જે મદદરૂપ પૂરવાર થશે.

એક સારું મિત્રવર્તુળ બનાવવા માટે સક્રિય રહો. તેઓ કહે છે તેમ, “મિત્રો બનાવવાનો શ્રેષ્ઠ સમય તમારે તેમની જરૂર પડે તે પહેલાંનો છે.” મિત્રો તમને માત્ર પૈસાની રીતે જ શ્રીમંત નથી બનાવતા, પરંતુ તમે જ્યારે જિંદગીમાં પડકારોનો સામનો કરી રહ્યા હો, ત્યારે પણ તમને મદદ કરે છે. “A friend in need is a friend indeed .”

સ્વામી ચિન્મયાનંદજીએ કહ્યું છે તેમ, “એક મિત્ર મેળવવા માટે તમારે પહેલાં મિત્ર બનવું પડે.”

૯૩
વેતન

ચાણક્ય માટે રાજાશાહી કરતાં પ્રજા તથા તેના કલ્યાણનું મહત્ત્વ વધારે હતું. અર્થશાસ્ત્ર નાં દરેક વિચાર આ છેડા તરફ વળેલા છે. માટે, દરેક સીઈઓએ કર્મચારીઓનાં કલ્યાણને પ્રથમ

ધ્યાનમાં લેવું જોઈએ. જે આખરે તો તેને જ ફાયદો કરશે. અર્થશાસ્ત્ર સ્પષ્ટપણે દર્શાવે છે કે કૌટિલ્યએ સમાજના કલ્યાણને જ જોયું હતું.

"પ્રજાની ખુશીમાં જ રાજાનો ફાયદો સમાયેલો છે, અને પ્રજા માટે જે લાભકારક છે, તે તેનો પોતાનો લાભ છે." (૧.૧૯.૩૪)

અર્થશાસ્ત્ર એ એક વેતન માટેનું માળખું વિકસાવ્યું હતું, જે શ્રમિકોને શોષણ અથવા કારણ વગરના નીચા વેતન સામે રક્ષણ પૂરું પાડે છે અને નિયુક્તા તથા કર્મચારીઓની વચ્ચેના સ્થિર સંબંધો માટે ન્યાય તથા પ્રમાણિક વ્યવહારની સગવડ કરી આપે છે.

- **કર્મચારીઓ માટે વિચારવું:**

ઈ. સ. પૂર્વે ૩જી સદીમાં કૌટિલ્ય વડે જે દૃશ્યમાન કરાયું હતું તે ૧૯૪૮ના લઘુત્તમ વેતનધારામાં જોવા મળ્યું. તે ભલામણ કરે છે કે વેતન માત્ર 'પુરવઠો અને માગ'ના માર્કેટબળ વડે નક્કી ન કરી શકાય. શ્રમિકોને પોતાનું કામ પસંદ કરવાની તથા કામ શરૂ કરતાં પહેલાં એક કરારમાં દાખલ થવાની પણ છૂટ હતી.

જો કર્મચારી માંદો પડે, તો તેના પર પણ વિચાર કરાતો,

"જો તે નાદુરસ્ત તબીયતને કારણે અથવા તો હોનારતને કારણે અક્ષમ હોય, તો તે વધારો મેળવશે." (૩.૧૪.૨)

શ્રમિકો માટે જે કાંઈ પણ પગાર મુકરર કરવામાં આવ્યો હોય, માલીકે તે ચૂકવવો પડતો, અને જો આ નિયમનો ભંગ કરવામાં આવે, તો તેને સજા મળતી.

"વેતનની બીન-ચૂકવણીના કિસ્સામાં બાર પાના અથવા વેતનનો પાંચ ગણો દંડ છે." (૩.૧૩.૩૪)

- **નિયુક્તાઓ માટે વિચારવું:**

જોકે, આ વેતન માળખું એકતરફી ન હતું. નિયુક્તાઓના પ્રયત્નો પણ સુરક્ષિત કરાયા હતા. વેતન ચૂકવતી વખતે શ્રમિકોની ઉત્પાદકતા પણ ધ્યાનમાં લેવામાં આવતી,

"જે કામ કર્યું છે, તેને માટે વેતન છે, નથી કર્યું તેને માટે નહીં" (૩.૧૪.૮)

કૌટિલ્યના મત મુજબ, જો શ્રમિકે વેતન લીધા પછી કામ પૂરું ન કર્યું હોય, તો તેને દંડ કરાતો,

"જો કોઈ કર્મચારી વેતન લીધા પછી કાર્ય પૂરું ન કરે તો દંડ છે, બાર પાના અને કામ થઈ જાય ત્યાં સુધી અટકાયત." (૩.૧૪.૧)

જો કોઈ કર્મચારી કામ પર પાછો ન ફરે, તો માલિકને બીજો શ્રમિક રાખી લેવાની સ્વતંત્રતા હતી,

"કર્મચારી સમય (અથવા તો પૂરું કરવાનું) ગુમાવે અથવા ખોટી પદ્ધતિથી કામ કરે, તે બીજા દ્વારા કામ પૂરું કરાવી શકશે." (૩.૧૪.૧૦-૧૪)

- **એક યોગ્ય વેતન નક્કી કરવું:**

પરંતુ સાચું વેતન શું છે? તે આપણે કેવી રીતે નક્કી કરી શકીએ? આને માટે, આપણે વર્તમાન ઉદ્યોગ ધોરણો સાથે તાલ મેળવવો પડે અને કામ માટે લગાડાયેલ સમય તથા પ્રયત્નને પણ ધ્યાનમાં લેવા પડે.

"વેતનની ચૂકવણી થયેલા કામ, તે કરવામાં વિતાવેલ સમય તથા તે સમયે પ્રવર્તતા દરના આધાર પર નક્કી કરવામાં આવે." (૩.૧૩.૨૭)

આ ખ્યાલ ૧૯૪૯માં સ્થપાયેલ ન્યાયી વેતન સમિતિ, ભારત સરકાર દ્વારા અપનાવવામાં આવેલો, જે સૂચવે છે કે, "એક જ અથવા સમાન વ્યવસાય તથા એકજ અથવા પડોશી સ્થાનોમાં પ્રવર્તતા વેતનના દરો." (કમિટી ઓફ ફેર વેજીસ, દિલ્હી, ૧૯૪૮નો અહેવાલ.)

૯૪
બજેટ બનાવવું

બજેટ શબ્દ એક તંત્ર અથવા રાજ્યની આવક તથા ખર્ચના અંદાજ તથા વ્યવસ્થાના અર્થ દર્શાવે છે. એક તંત્ર અથવા રાજ્યને મજબૂત તથા સ્થિર થવા માટે એક મજબૂત નાણાકીય પાયો જરૂરી છે. સારું અંદાજપત્ર બનાવવું એ મજબૂત નાણાકીય સ્થાપત્યનો આધાર છે. માટે, કોઈપણ તંત્ર અથવા દેશના વિકાસમાં નાણાકીય વ્યવસ્થાપન આગળ પડતો ભાગ ભજવે છે.

"હાથ ધરાયેલાં બધાં કામો સૌ પ્રથમ તિજોરી પર આધાર રાખે છે. માટે તેણે (નેતાએ) સૌપ્રથમ તિજોરીનું ધ્યાન રાખવું જઈએ." (૨.૮.૧)

એક તંત્રના સીઈઓને તેની તિજોરીમાં આવક તથા નાણાપ્રવાહ વધારવા ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાની સલાહ આપવામાં આવી છે. તેને અંદાજપત્ર બનાવવાની સંભાળ રાખવા માટે એક સારી વ્યવસ્થાપન પદ્ધતિની પણ ભલામણ કરવામાં આવે છે. નાણાકીય વ્યવસ્થાપનની વિગતોની આગાહી કરવી એ બજેટ બનાવવાની કવાયતનું બંધારણ કરે છે.

કૌટિલ્ય એ વાત પર ભાર મૂકે છે કે નાણાખાતું જેના કબજામાં હોય તે અમલદાર (આજના કૉર્પોરેટ જગતના CFO)એ આવક વધારવા તથા ખર્ચ ઘટાડવામાં તેના બધા પ્રયત્નો કેન્દ્રિત કરવા જોઈએ.

અર્થશાસ્ત્ર ના પુસ્તક બે, પ્રકરણ સાતમાં નોંધ રાખવી, આવકના પ્રકારો તથા ખર્ચ તથા વેરાઓ પર કાબુ વગેરેનો સમાવેશ છે. આ પ્રકારની દરેક નાણાકીય પ્રવૃત્તિઓની વિગતો છે.

- **હિસાબ પદ્ધતિ:**

"તેણે (નેતાએ) દરરોજના, પાંચ દિવસના જૂથમાં, પંદર દિવસે મહિને ચાર મહિને તથા એક વર્ષના હિસાબો તપાસવા જોઈએ." (૨.૭.૩૦)

નેતા પાસેથી આવક તથા જાવકની નિયમિત ચકાસણી માટે દરરોજ, અઠવાડીક, માસિક તથા વાર્ષિક હિસાબોને સંભાળવાની એક પદ્ધતિની સંભાળ રાખવાની અપેક્ષા છે. આ રીતે, તે જરૂરી સુધારા કરી શકે તથા જાવક પર કાબુ રાખી શકે.

- **નોંધ/યાદી રાખવી:**

"તેણે સમય, સ્થળ, સમયગાળો આવક/જાવકના મથાળાં, સ્ત્રોત, આગળ લઈ જવું, જથ્થો, ચૂકવનાર, જેને ચૂકવાયું છે તે, જેને કારણે ચૂકવણી કરવાની છે તે વ્યક્તિ, નોંધ રાખનાર તથા પ્રાપ્ત કરનારના સંદર્ભમાં આવક તથા જાવકની ચકાસણી કરવી જોઈએ." (૨.૭.૩૧-૩૨)

કૌટિલ્યએ ઝીણામાં ઝીણી વિગતો સાથે નાણાકીય લેવડ-દેવડની નોંધ રાખવાની ભલામણ કરી છે. તેણે તિજોરીમાંથી મર્યાદિત ઉપાડનું સૂચન કર્યું છે, ટૂંકમાં, રાજ્યએ તેના નાણાનું નિયમન એ રીતે કરવું જોઈએ કે જેથી તે હોનારતના સમયમાં આસાનીથી સંભાળ રાખી શકે.

એક અર્થશાસ્ત્રી તરીકે, કૌટિલ્ય તેના બજેટનું સારી રીતે સમતોલન કરતા અને હંમેશાં ખોટવાળા બજેટ કરતાં શેષ રકમવાળા બજેટને પસંદ કરતા.

- **કરવેરા પદ્ધતિ:**

જોકે, તિજોરી ભરતી વખતે તે લોકોનાં આર્થિક માળખા વિશે સભાન હતા. સમાજના કેટલાક વિભાગો, જેવા કે વૃદ્ધ લોકો, અપંગ વ્યક્તિઓ તથા વિધવાઓને કરવેરામાંથી મુક્તિ અપાતી.

કૌટિલ્યએ એક વ્યક્તિ ઝાડ પરથી પાકાં ફળો ચૂંટે તેવી રીતે રાજા તેના લોકો પાસેથી કર લે તેની ખાતરી કરવા માટે કેટલાંક પગલાં લીધેલાં. જેમ કાચાં ફળ ચંટવાથી ઝાડના વિકાસને અસર થતી હોવાથી કોઈએ તેમ કરવું ન જોઈએ, તેવી જ રીતે લોકો ઉપર કરનો વધારે પડતો બોજો નાખી તેમને ઉશ્કેરવા ન જોઈએ.

૯૫
આંતરિક હિસાબ પદ્ધતિ

તિજોરી/કોષાગાર એ તંત્રનું હૃદય છે. તે હંમેશાં કંપનીના નાણાકીય દેખાવ, કે જેનું તેના રોકાણકારો, શેરધારકો તથા સ્થાપકો વડે મુલ્યાંકન કરાતું હોય છે, તેના ઉપર આધારિત હોય છે.

તંત્રની નાણાકીય સ્થિતિ સારી છે તેની ખાતરી સીઈઓ (મુખ્ય કાર્યપાલક અમલદાર) તથા સીએફઓ (મુખ્ય નાણાકીય અમલદાર) બંન્ને રાખે છે. આ તેમને માટે માત્ર એક સારી આંતરિક હિસાબ પદ્ધતિ ઘડવા માટે જ નહીં, પરંતુ કોઈ અનિચ્છનીય ખર્ચાઓ ન થાય તેની ખાતરી કરવા

માટે પણ અગત્યનું છે. આ રીતે તેઓ કર્મચારીઓ ભ્રષ્ટ નથી તેની ખાતરી રાખે છે.

કૌટિલ્ય કહે છે કે, આ પ્રાપ્ત કરવા માટે એક તંત્રમાં સારી નાણાકીય અહેવાલ પદ્ધતિ વિકસાવવી જ જોઈએ.

તેઓ તંત્રની અંદર એક સારી હિસાબ પદ્ધતિને લગતી કેટલીક સલાહ આપે છે:

“વિગતવાર તેમજ સંયુક્ત અહેવાલ ઉપરાંત આવક તથા જાવક માટે એક વ્યક્તિગત જવાબદારી પણ હોય છે.” (૨.૭.૨૪)

કોઈ પણ અર્થતંત્રમાં આવક તથા જાવક એ એક સતત ચાલતાં ચક્રના ભાગ છે. બંનેની નિયમિત નોંધ રાખવી જ જોઈએ. આવક તથા જાવકના દરેક મથાળાનો વિગતવાર હિસાબ, હિસાબ વિભાગ વડે નોંધાવો જોઈએ. અર્થશાસ્ત્ર આ વિષયનો જુદા જુદા દૃષ્ટિકોણથી આવરીને આ મુદ્દા ઉપર કાર્ય કરે છે.

મોટે ભાગે, એક એકાંકી વિભાગ દ્વારા આવક પ્રાપ્ત કરાય છે, જ્યારે જુદા જુદા વિભાગો વડે ખર્ચ કરાય છે. માટે આવક તથા જાવકનો એક વિગતવાર તેમજ સંયુક્ત અહેવાલ જાળવવો જોઈએ. જાવકની નોંધ માત્ર એક મથાળા નીચે નહીં, પરંતુ તેને માટે જવાબદાર વ્યક્તિની પણ નોંધ કરવી જોઈએ. આ રીતે, એક તંત્રમાં બહાર જતા પૈસા તથા તેને માટે કોણ કારણભૂત છે, તેનું પગેરું રાખવું સરળ બને છે.

“તેણે દરરોજ, દર પાંચ દિવસે, અઠવાડીયે, પખવાડિયે, માસિક, દર ચાર મહિને તેમજ વાર્ષિક હિસાબો તપાસવા જોઈએ.” (૨.૭.૩૦)

માત્ર યોગ્ય નોંધો જાળવવી જોઈએ તેવું જ નથી. તેને નિયમિત ધોરણે તપાસતા રહેવી, તે પણ એક નેતા માટે મહત્ત્વનું છે. કૌટિલ્ય આ હિસાબે કેટલા સમયાંતરે તપાસવા જોઈએ તેની એક સૂચિ આપે છે. તેઓ કહે છે કે ચકાસણી દરરોજ, અઠવાડીયે, દર ૧૫ દિવસે, દર મહિને, દર ચાર મહિને તેમજ દર વર્ષે તપાસવા જોઈએ.

કૌટિલ્ય વડે ૨૪૦૦ વર્ષ પહેલાં શરૂ કરાયેલા આ પદ્ધતિ આખા વિશ્વનાં તંત્રો વડે આજે પણ ઉપયોગમાં લેવાય છે. આ સિદ્ધાંતને માત્ર હિસાબ કરવાની પદ્ધતિમાં જ લાગુ ન કરવો જોઈએ, પરંતુ ઉત્પાદકતાની ખાતરી કરવા માટે વિવિધ વિભાગોમાં પણ તેને લાગુ કરી શકાય.

ઉદાહરણ તરીકે, એક વેંચાણનું લક્ષ્ય અથવા એક પ્રકલ્પ પૂરો કરવા માટેની સીમારેખા નક્કી કરાઈ હોય તો નેતાએ દરરોજ, અઠવાડીયે, મહિને ચાર મહિને તથા વાર્ષિક ધોરણે પ્રગતિની ચકાસણી કરતા રહેવી જોઈએ. આ બાબત કર્મચારીઓને દોડતા રાખશે અને નેતાને સજાગ તથા સક્રિય રાખશે.

જેક વેલ્ડ, જીઈના ભૂતપૂર્વ ઉપરીએ એક વખત કહ્યું હતું, “આપણા લક્ષ્ય પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવા માટે તથા ફરી ફરીને ધ્યાન આપવા માટે નિયમિતઅહેવાલ તથા નિરિક્ષણ જરૂરી છે.”

૯૬
સમયસર વેરાની ચૂકવણી

માર્ચ મહિનો નાણાકીય વર્ષના અંતની નિશાની સૂચવે છે, અને લોકો તેમના કરવેરાઓ ચૂકવવાનું શરૂ કરે છે. મોટે ભાગે બધા જ તેમનાં ટેક્ષ રિટર્ન્સ ફાઈલ કરવામાં તથા કરવેરામાં લાભ આપતા હોય તેવાં રોકાણો કરવામાં વ્યસ્ત હોય છે. પરંતુ શું આપણે આપણા હિસાબોને એટલા બધા ચાલાકીપૂર્વક રજૂ કરવા જોઈએ, જેથી આપણે કાંઈ કરવેરા ચૂકવવા જ ન પડે?

કૌટિલ્ય કહે છે કે વેરા ભરવાએ એક નાગરિકની ફરજ છે અને આ વેરાઓને રાષ્ટ્ર ઘડતર માટે વાપરવા એ એક નેતાની ફરજ છે.

"જેઓ દંડ તથા વેરાઓ ચુકવતા નથી, તેઓ તેમના પોતાના પર તેમનું (રાજાઓનું) પાપ વ્હોરે છે. તથા જે રાજાઓ કલ્યાણ તેમજ સુરક્ષા લાવતા નથી. (તેઓ તેમના પોતાના પર) પ્રજાનું પાપ વહોરે છે." (૧.૧૩.૮)

સીધા તથા આડકતરા વેરાઓ તથા દંડનો ખ્યાલ ૨૪૦૦ વર્ષો પૂર્વે કૌટિલ્ય વડે ઔપચારિક રીતે દાખલો કરાયો હતો અને તેને પદ્ધતિસરના બનાવાયા હતા! સમગ્ર સરકારી તંત્રની આવક કરવેરા તથા દંડ પર આધારિત છે. આ રીતે એકઠાં કરાયેલાં ધનનો રાષ્ટ્રની સુરક્ષા, જાળવણી તથા વિકાસ માટે ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

તમારું રીટર્ન ફાઈલ કરતી વખતે નીચેનાં સૂચનો યાદ રાખો.

- **માર્ચ સુધી રાહ ન જોવો:**

તાજેતરની એક મોજણી દર્શાવે છે કે ૭૦ ટકાથી પણ વધારે કર્મચારીઓ તેમના આખા માર્ચ મહિનાનો પગાર કરવેરા તરીકે ચૂકવે છે. આવું માત્ર એટલા કારણસર થાય છે, કે જેઓ જે જરૂરી છે તેને મોકુફ રાખે છે/ ટાળે છે. તમારા રોકાણો તથા કર ચૂકવણીનું અગાઉથી આયોજન કરો. એક કરવેરા આયોજકે એક વખત કહ્યું હતું, "હું નાણાકીય વર્ષની શરૂઆતમાં એટલે કે એપ્રિલમાં એક લાખ રૂપિયાનું રોકાણ કરું છું."

- **એક કરવેરા સલાહકાર રાખો:**

કૉર્પોરેટ જગતમાં સતત કરવેરાને લગતા પુષ્કળ ફેરફારો થતા જ રહે છે. મૂલ્યવર્ધક વેરા (વેટ) તથા ફ્રીંજ બેનીફીટ ટેક્ષ (એફબીટી)ના અમલ થવાના બે વર્ષ પછી પણ મોટા ભાગની કંપનીના માલિકો તે શું લાદે છે તે સમજતા નથી. આ ખ્યાલોને સમજવામાં તમને મદદરૂપ થાય તેવા એક તજજ્ઞ કરવેરા સલાહકારને રોકો.

- **ગભરાવ નહીં:**

સરકાર વડે કરાતી તપાસથી ગભરાશો નહીં. જો તમે તમારા કરવેરા ચૂકવી દીધા હોય અને

રાષ્ટ્ર તરફની ફરજ પૂરી કરી હોય, તો તમારે તપાસ અથવા નિત્યક્રમ મુજબની ચકાસણીથી શા માટે ગભરાવું જોઈએ? સરકારી નોકરોનો ડર જ ભ્રષ્ટાચાર તરફ દોરી જાય છે.

ચાલો, આપણે ભ્રષ્ટાચાર વિરુદ્ધ લડવાની પ્રતિજ્ઞા લઈએ. જો વ્યક્તિ માત્ર એન્ટી-કરપ્શન બ્યૂરો વડે નક્કી કરાયેલા નિયમોને અનુસરશે તો ભ્રષ્ટાચાર સામે લડવાની જરૂર રહેશે નહીં. જ્યારે દરેક નાગરિકમાં રાષ્ટ્ર ઘડતર માટે સમર્પિતતાની જાગૃતિ આવશે, માત્ર ત્યારે જ ભ્રષ્ટ લોકોને પકડવામાં આવશે તથા સજા કરવામાં આવશે. ડર મુક્ત હોવું એ આગળ વધવાનો એક માત્ર માર્ગ છે.

૯૭
નફાનો ભાગ

એમ માની લેવામાં આવે છે કે એક સારા વ્યાપારી સાહસ અથવા એક સારી સ્થિતિની વ્યક્તિ પાસે સારું નાણાકીય આયોજન હોય છે. સદીઓ અગાઉ, ચાણક્ય પણ માનતા હતા કે સારો કોષાગાર એ સફળ વ્યાપારને ટેકો આપનાર મજબૂત ટેકારૂપ થાંભલાઓમાંથી એક છે.

તેમણે સૂચવેલું કે

"તેણે એવું કામ હાથ પર લઈને સુરક્ષિત બનવું જોઈએ, જેમાં ઓછી જાવક હોય અને ઘણો નફો લણી શકાતો હોય તથા વિશેષ ફાયદો થતો હોય." (૭.૧૨.૩૧)

બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો ખર્ચ પર કાબુ રાખો તથા ચોખ્ખા નફા તથા બચત પર નજર રાખો.

પરંતુ નાણાકીય રીતે કોઈ કેવી રીતે સફળ બની શકે? ખેર, નીચેના સૂચનો તમને ચોક્કસ મદદરૂપ બનશે.

- **બજેટ બનાવવામાં સમય વિતાવો:**

ગણતરીઓ કરવામાં સમય વિતાવવો વાજબી છે. એક ઉદ્યોગપતિએ એક પ્રકલ્પ પૂરો કરવા માટે જરૂરી સમય તથા તેને માટે લોકોની કેટલી સંખ્યા જરૂરી છે તે ગણતરી કરવી જરૂરી છે. એક પગારદાર વ્યક્તિને તેનાં લક્ષ્ય તથા તે પૂરાં કરવા માટેના પૈસા સાથે નિસ્બત હોય છે. પરંતુ બંનેએ શક્ય નાના મોટા ખર્ચાઓ પર એક નજર રાખવી જ જોઈએ. છેવટે થોડાક વધારાના પૈસા અનામત જથ્થા તરીકે એક તરફ મૂકી રાખવાનું ભૂલશો નહીં. જો તમે આવી કવાયત માટે નવા છો, તો તમારા ઉપરીઓ અથવા જેમને આવો અનુભવ હોય તેવા લોકોની મદદ લો.

- **હિસાબની રોજિંદી ચકાસણી કરો:**

ખાસ કરીને સમયમર્યાદા તથા રોજિંદી પ્રવૃત્તિઓની સામે, રોજીંદા હિસાબો સંભાળવાની શિસ્ત દાખલ કરવી જોઈએ. શરૂઆતમાં કદાચ આ મુશ્કેલ લાગશે. પરંતુ એક રોજીંદી તપાસ

વ્યક્તિ તેના પોતાના નાણાનો ઉપયોગ કાબુ હેઠળ છે તેની ખાતરી આપે છે. સફળ કંપનીઓ તથા લોકો રોજે રોજ બરાબર કેટલી આવક થાય છે, કેટલો ખર્ચ કરવામાં આવ્યો છે, તેમજ 'તિજોરી'માં કેટલી સીલક છે.તેનો બરાબર ખ્યાલ રાખે છે.

- **ખાસ ફાયદો:**

તમારા અનુભવમાંથી કમાણી કરો. જો તમે એક 'પૂજાતા' ખેલાડી હો, અથવા એક બુદ્ધિશાળી વ્યાવસાયિક હો, તો તેને ફાયદો ઉઠાવવાનો મુદ્દો બનાવો અને વધારાનું મહેનતાણું લો. વિશેષજ્ઞોને માર્કેટમાં ગણ્યા ગાંઠ્યા હોવાનો ફાયદો મળે છે, અને તેઓ પુષ્કળ દરખાસ્તો મેળવે છે. આ ફાયદાનો ઉપયોગ કરવો જ જોઈએ! જ્યારે વધારે વસ્તુઓ/કામ આપવાનું હોય અને હાથમાં સમય ઓછો હોય, ત્યારે વધારે મહેનતાણું લઈને નફો અંકે કરવો તે સારું છે આપણે પ્રતિષ્ઠિત માણસોને આમ કરતા જોઈએ છીએ. તમે પણ તેમ કરી શકો.

- **નાણા પ્રવાહ:**

આ તળિયાની રેખા – સૌથી મહત્ત્વનું પાસું છે. કોઈ પણ વ્યાપાર અથવા ઘરમાં નિયમિત નાણા પ્રવાહ જરૂરી છે. પરંતુ એકલી પાઇપલાઈનનું મહત્ત્વ નથી. રૂપાંતર પણ થવું જોઈએ. આપણે પગારો/બીલો ચૂકવવાના હોય છે. માલ પૂરો પાડનારાઓને સંભાળવાના હોય છે, તથા નિયમિત સાર સંભાળ પણ લેવાની હોય છે. માટે તમારા આયોજન/માર્ગ વિશે નિશ્ચિત રહો અને એક નમૂનો તૈયાર કરો જ્યાં નાણાપ્રવાહ નિયમિત તથા ટકાઉ હોય.

જ્યારે આ રીતે નાણાકીય સ્થિરતા સલામત બની જાય, ત્યારે તમે વધારે મોટું જોખમ લઈ શકો, નવાં સાહસમાં રોકાણ કરી શકો તથા અજાણ્યા ક્ષેત્રમાં પણ થોડોક જુગાર રમી શકો. ચાણક્યના મતે એક દેશ આ રીતે સમૃદ્ધ થાય છે.

૯૮
યોગ્ય હિસાબો

ચાણક્યનું અર્થશાસ્ત્ર એ એક પ્રાચિન પુસ્તક છે, જે નાણાકીય પ્રક્રિયાઓ અને પદ્ધતિઓને વિગતવાર સમજાવે છે. ચાણક્ય વડે ઉપયોગ કરાયેલા હિસાબ કરવાના નમૂનાઓમાંથી કેટલાક હજી પણ આધુનિક નાણાશાસ્ત્રીઓને માટે આશ્ચર્યરૂપ છે.

ચાણક્ય રોજે રોજના હિસાબોને નિયમિત સંભાળવાના મહત્ત્વ પર ભાર મૂકે છ. જો એ કોષાગારમાં અવ્યવસ્થા કરે, તો તેને માટે સજાઓની રૂપરેખા આપી છે:

"જો (અમલદાર) ઉપજેલી આવકને પહોંચાડતો નથી (અથવા) લખવામાં આવેલા ખર્ચાઓની ચૂકવણી કરતો નથી, (અથવા) આવેલી સીલકનો ઇન્કાર કરે છે તો તે ઉચાપત જ છે." (૨.૮.૧૮)

પરંતુ આપણી રોજ-બ-રોજની જીંદગીમાં આપણે નિયમિત હિસાબો કેવી રીતે સંભાળવા? કેટલીક સૂચનાઓ.

- **નોંધી રાખતા શીખો:**

પૈસાનું વ્યવસ્થાપન એ શિસ્તનો વિષય છે. અને માત્ર એક શિસ્તબદ્ધ વ્યક્તિ જ તેના હિસાબો પર કાબુ રાખી શકે છે. લોકો એટીએમમાંથી પૈસા ઉપાડે છે. અને તે કયાં ગયા તેના કોઈ સગડ ન મળે તે રીતે વાપરી નાખે છે. જો તમે પણ આમ કરતા હો તો તમે તમારા હિસાબો લખી રાખવાની ટેવ પાડો તે વધુ સારું છે. રોજેરોજ! આમાં દિવસની શરૂઆતમાં તમારી પાસે કેટલા રૂપિયા હતા, તમે તેને ક્યાં વાપર્યા અને દિવસના અંતે કેટલી સીલક બાકી રહી તે બધાંનો સમાવેશ થાય છે. આ કવાયત શરૂ કરો – હમણાં જ!

- **તેનું વિશ્લેષણ કરો:**

તમારા ખર્ચાઓને માત્ર નોંધી રાખવા તે જ પૂરતું નથી સમયે સમયે પાછા ફરીને જથ્થો/સ્ટોક તપાસો, એક માણસ, જેને પોતાના પૈસા ક્યાં અદૃશ્ય થઈ જાય છે તે વિશે કોઈ સગડ ન હતા, તેણે ઉપરની કવાયત કરી. મહિનાના અંતે તેને ખ્યાલ આવ્યો કે તેના પગારના લગભગ ૬૦ ટકા તે રેસ્ટોરન્ટના બીલો ભરવામાં વાપરતો હતો. તે સમજી ગયો કે તેના ખર્ચાઓમાં ક્યાં કાપ મૂકી શકાય તેમ છે. તે વાપરતો હતો તે દરેકે દરેક રૂપિયા માટે જાગ્રત થઈ ગયો.

- **જરૂરિયાત તથા લોભ વચ્ચે તફાવત કરો:**

આ સૌથી મોટો પડકાર છે. કશુંક ખરીદતી વખતે તમારી જાતને પૂછો, “આ મારી જરૂરિયાત છે કે લોભ છે?” જો તમે એક સારી બુટની જોડ ખરીદવા માગતા હો તો ખરીદી લો. પરંતુ જો તેમાં વળતર હોવાને કારણે તમે ત્રણ જોડ ખરીદી લેતા હો, તો એ લોભ છે. આ દિવસોમાં દરેક ગ્રાહક વારંવાર આ પડકારનો સામનો કરે છે. ગાંધીજીના સુંદર શબ્દો છે કે, “દરેક વ્યક્તિની જરૂરિયાત માટે પૂરતું છે. પરંતુ એક માણસના લોભ માટે નથી.”

- **ક્રેડિટ કાર્ય વિશે સાવધાન રહો:**

એક આગળપડતા નાણાકીય વિશેષજ્ઞએ કહ્યું છે કે, “ક્રેડિટ કાર્ડ એ માનવ જાતની સૌથી વધુ ભયાનક શોધ છે.” ખરેખર, તે જે ‘હમણાં ખરીદો, પછી ચુકવો’ની ફીલોસોફીને પ્રોત્સાહન આપે છે, તે ભયજનક બની શકે છે...સિવાય કે તમે તમારા બીલ સમયસર ચૂકવી દો. નહીંતર તમને ભગવાન જ બચાવે. વોરન બફેટ, દુનિયાના સૌથી શ્રીમંત વ્યક્તિઓમાંના એકે, ક્યારેય ક્રેડીટ કાર્ડ લીધું નથી.

૯૯
આગોતરા પૈસા

દરેક તંત્ર/સંગઠન રોજેરોજના કાર્યોને પહોંચી વળવા માટે નિયત ખર્ચાઓ વેઠે છે. તેમના બજેટનાં પાસાંમાં મુસાફરી, સ્ટેશનરી, કાર્યાલયની સંભાળ, ઊર્જા વપરાશ, પગારો વગેરેની કિંમતનો સમાવેશ હોય છે.

તે ઉપરાંત કેટલાક લોકોને આ લેવડ-દેવડ તથા માર્કેટની ચૂકવણી સંભાળવા માટે આગોતરા પૈસા આપવા પડે છે. જો આમ કરવામાં ન આવે તો, એક સૌથી સુસ્થાપિત ઉદ્યોગ પણ નાનકડા મુદ્દા પર પછડાટ ખાઈ શકે છે.

દરેક મહિનાના અંતે, પેઢી કેટલા આગોતરા પૈસા (જેને આધુનિક હિસાબ– કિતાબના જગતમાં '**Imprest money '** કહેવામાં આવે છે.) વપરાયા છે તે દર્શાવવા માટે એક ખર્ચનો અહેવાલ રજૂ કરે છે. નાનામાં નાની વિગત ઉપર ધ્યાન આપવા માટેનો આ નિશ્ચિતપણે સારો વિચાર છે, કારણ કે તે એક વ્યાપારી વ્યક્તિને કિંમતના વિશ્લેષણ (તેની પેઢી માટેનાં) માટે તથા છેવાડાની કિંમત (ગ્રાહક માટે) માટે પણ વધુ સારી રીતે સજ્જ કરે છે. આ કોઈ નવો ખ્યાલ નથી. ચાણક્ય એ પણ તેના પ્રાચિન હિસાબ પદ્ધતિના પુસ્તક અર્થશાસ્ત્ર માં લગભગ ૨૪૦૦ વર્ષ પહેલાં આનો ઉલ્લેખ કરેલ છે.

તેમણે કહ્યું છે,

"ઘોડાનો રખેવાળ તિજોરીમાંથી તથા સામયિકમાંથી એક મહિનાનું ભથ્થું (ઘોડા માટે) મેળવાશે અને સંભાળપૂર્વક તેનો ખ્યાલ રાખશે." (૨.૩૦.૩)

ઉપરનું સૂત્ર આપણને બેહજાર વર્ષો અગાઉ પણ કેવી રીતે એક ઘોડાના રખેવાળને અગાઉથી ખોરાક અને પૈસા આપતા, જેથી તેના નિરીક્ષણ હેઠળ રહેલા ઘોડાની સરખી દેખભાળ થાય, તબીયત સારી રહે તથા તે માટે નિમાયેલ વ્યક્તિને કંઈ ભોગવવું ન પડે, તેની ઊંડી સમજ આપે છે.

પરંતુ આજે આપણે આ પદ્ધતિને કેવી રીતે અપનાવી શકીએ? કેટલાંક સૂચનો.

- **તમામ બાબતમાં ભાગ:**

જો તમે આ કવાયતનો ઉપયોગ કરીને એક નવી પેઢી સ્થાપો છો તો ખરેખર તો તમે એક નવી પદ્ધતિ પણ બનાવો છો. માટે, તમારે ભવિષ્યમાં થઈ શકે તેવા સહિતના તમામ શક્ય ખર્ચાઓનો ભાગ પાડીને વિગતવાર આયોજન કરવું જરૂરી છે. તમારે ફુગાવો તથા કિંમતમાં થતાં અન્ય વધારાઓને ધ્યાનમાં લેવા જરૂરી છે.

- **એક નિષ્ણાતને પૂછો:**

એક ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટ જેવા કે જે જરૂરી કૌશલ્ય તથા જ્ઞાન ધરાવે છે, તેવા નિષ્ણાતની સલાહ લેવામાં અચકાશો નહીં. એ સ્વીકારી લો કે તમે તમારા વ્યાપાર વિશે ઘણું જાણતા હશો. પરંતુ નિષ્ણાત વ્યક્તિ તમારા જેવા ઘણા બધા વ્યાપારોને જાણે છે. તે ઘણા સુધારા-વધારા સૂચવી શકે છે.

તેમની ઊંડી સૂઝ બીજાઓ વડે થયેલી ભૂલોનું તમે પુનરાવર્તન ન કરો તે બાબતમાં મદદરૂપ થશે.

- **નિયમિત અન્વેષણ:**

પદ્ધતિ બનાવવી તે અગત્યનું નથી – પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરવો તે મહત્ત્વ છે! માટે એક પદ્ધતિ બનાવી લીધા પછી તમારા કર્મચારીઓને તેનો નિયમિત ઉપયોગ કરવાની તાલીમ આપો. સમયે સમયે તેનું અન્વેષણ કરો. જેથી બધું વ્યવસ્થિત છે તેની ખાતરી થાય. આ તમને વધુ સારી રીતે કામનું નિરીક્ષણ કરવામાં તથા દિશાસૂચનમાં મદદરૂપ થશે. તમે આંતરિક અન્વેષકો તેમજ બાહ્ય અન્વેષકો પણ રાખી શકો.

યાદ રાખો, કે તમે કોઈ પણ પદ્ધતિ દાખલ કરો તે ઉપયોગી, વાપરનાર માટે સરળ તથા એક બટન દબાવવાથી તમને જોઈતા અહેવાલો ઉપાર્જિત કરવા માટે સક્ષમ હોવી જોઈએ.

૧૦૦
તમારા કરવેરાની ચૂકવણી

ભારતમાં ફેબ્રુઆરી મહિનો આવતાં જ સમગ્ર વ્યાપાર ઉદ્યોગ સમાજ કેન્દ્રિય બજેટની રજૂઆતની રાહ જોવે છે. દરેક જણ કોઈ નવા કરવેરા નિયમો અથવા હજી વધારે સુધારણાઓ વિશેના સમાચારોની રાહ જુવે છે.

રાષ્ટ્રનાં ઘડતર માટે કરવેરાએ અતિશય મહત્ત્વના ઓજાર છે. કોઈ પણ સરકાર માટે તે મુખ્ય આવક પ્રવાહોમાંનો એક છે. એકઠાં કરાયેલા નાણાં માળખાંઓ, શિક્ષણ, આરોગ્ય, સંરક્ષણ તથા આવાજ બીજા આવશ્યક વિભાગો માટે વપરાય છે.

પરંતુ જ્યારે સરકાર કરવેરાના તબક્કાઓ ન્યાયપૂર્ણ રીતે ગોઠવે તે અતિ આવશ્યક છે. જ્યારે બધા નાગરિકો તેમના કરવેરા પ્રમાણિકપણે તથા સમયસર ચૂકવે તે પણ એટલું જ અગત્યનું છે.

ચાણક્યએ પણ કહ્યું હતું કે:

“બધા તજજ્ઞો એવી રીતે નિરસન ગોઠવશે કે દાતા અથવા મેળવનાર બન્નેમાંથી કોઈને નુકસાન થશે નહીં.” (૩.૧૬.૫)

ઉપરના સૂત્રમાં આપણે ચાણક્ય વડે અપાયેલ સૌથી સુંદર સલાહોમાંથી એક જોઈએ છીએ. – આવક એકઠી કરવાનો ઉત્તમ માર્ગ, – તેઓ એ વાત પર ભાર આપે છે કે વહિવટના આ ભાગની આપનાર અથવા પ્રાપ્ત કરનારા પર અવળી અસર થવી જોઈએ નહીં. આપનારને આપવામાં આનંદ આવવો જોઈએ, તથા મેળવનાર તેનાં લક્ષ્યને પહોંચવા સક્ષમ બનવા જોઈએ.

પરંતુ આપનાર શા માટે તેના કરવેરા ખુશી ખુશી ચૂકવે?

- **રાષ્ટ્રને તમારી જરૂર છે:**

વ્યક્તિગત તથા કંપનીઓ તરીકે એવા લોકો છે, જેઓ નાણાકીય રીતે બીજાઓ કરતાં સારી રીતે ગોઠવાયેલ હોય છે. એટલે કે જેમની મૂળભૂત જરૂરિયાતો પૂરી થતી હોય છે. તેઓએ આગળ આવીને મહત્તમ ફાળવણી કરીને રાષ્ટ્રનાં ઘડતરમાં ફાળો આપવો જોઈએ.

ચાણક્ય ચૂકવણી કરનારાઓની જરૂરિયાતોને પણ ભૂલ્યા નથી. તેમણે કહ્યું હતું, "મધમાખી ફૂલોમાંથી મધ એકઠું કરે છે, તેવી રીતે કરવેરાઓ એકઠાં કરવા જોઈએ." ફૂલો તેમનું માધુર્ય આપવા ઇચ્છુક હોય છે, પરંતુ મધમાખીઓ પણ એ વાતનો ખ્યાલ રાખે છે કે ફૂલોને નુકસાન પહોંચાડ્યા વગર, તેમાંથી માત્ર થોડુંક જ લે.

- **કેટલાંક લોકો ઉપર વેરાઓ શા માટે:**

મને ખાતરી છે કે એક અથવા બીજે મુદ્દે તમને એવું લાગતું હશે કે બીજાઓ કરતાં તમારા પર ઘણો વધારે કર નખાયો છે. પરંતુ એ સમજો કે આ જે બીજાઓ છે, તે એ છે, જેમને સમાજ વડે ઘણા પાછળ રાખી દેવાયા છે.

આ નાણાકીય રીતે અસલામત લોકો છે, જેઓ હજી પણ ખોરાક, વસ્ત્રો, આશ્રયસ્થાનો (આવાસ) વગેરે જેવી મૂળભૂત જરૂરિયાતો ખરીદવા માટે સંઘર્ષ કરે છે, તથા જેમને નાણાકીય સલામતીના જેવી જરૂરિયાત છે, સ્વાભાવિક રીતે, તેમને માત્ર કરવેરામાંથી મુક્તિ અપાય તે જ જરૂરી નથી, પરંતુ બીજા વિશિષ્ટ અધિકારો પણ મળવા જોઈએ.

તમારે એ પણ સમજવું જોઈએ કે આ લોકો તમારા કરવેરાના ટેકાથી ધીમે ધીમે તેમની મેળે કરવેરા ભરવાનાં પ્રથમ સ્તર સુધી ઉપર આવશે.

- **સમગ્ર વિકાસ માટે:**

આ સરકારની જવાબદારી છે, જ્યારે માણસની ખુશીના સૂચકાંકને ધ્યાનમાં લઈને પૈસા ફાળવવાના હોય, ત્યારે તેને એવી પદ્ધતિથી વહેંચવાના હોય કે તે સમાજના સમગ્ર વિકાસમાં મદદરૂપ થાય.

કલા, રમતગમત, સાહિત્ય તથા સંશોધનને પણ નાણાકીય ટેકો મળવો જરૂરી છે. અને જો તમે કરવેરાની ચૂકવણી કરશો, તો તમે મૂળભૂત રીતે તેમને પણ નાણાં પૂરાં પાડશો. આ લેબેનીઝ અમેરિકન લેખક ખલીલ જિબ્રાને 'ધ પ્રોફેટ'માં લખ્યું છે. તેના જેવું છે કે "... જો ગાનારાઓ, નૃત્ય કરનારાઓ તથા વાંસળી વગાડનારાઓ આવી પહોંચે તો, તેમની બક્ષીસ (કલા)નું પણ મૂલ્ય કરો."

આ રીતે એક વ્યક્તિ કલાકારને પણ સીધી રીતે અથવા કરવેરાની ચૂકવણી કરીને, આડકતરી રીતે મદદ કરી શકે છે.

૧૦૧
સમયસર ચૂકવણી કરવી

વ્યાપાર એ માત્ર આબરૂ બનાવવાની વાત નથી. પરંતુ તે તો ગ્રાહકો, માલ પૂરો પાડનારાઓ તથા કર્મચારીઓનાં પણ હૃદયમાં સાચી બ્રાન્ડ વેલ્યૂ બનાવવા વિશેની બાબત છે. બધા ફેરીયાઓ તથા કર્મચારીઓને સમયસર પૈસાની ચૂકવણી કરી દેવી એ કામ કરવાનો એક માર્ગ છે.

ચાણક્યએ પણ સમયસર વેતનની ચૂકવણીના મહત્ત્વ પર ભાર મૂક્યો છે. તેમણે જેઓ આ પ્રમાણે ન કરે, તેમને સજા/દંડ દેવાનું પણ સૂચન કર્યું છે.

“વેતન ન ચૂકવવાના કિસ્સામાં એક દશાંશમાં ભાગ અથવા છ પાનાંનો દંડ કરવો (વેતન આપવાનું) નકારવાના કિસ્સામાં દંડ બાર પાના અથવા એક પંચમાંશ ભાગનો કરવો.” (૩.૧૩.૩૩)

- **વચન એ વચન છે:**

જ્યારે એક કંપનીના ચેરમેન, અથવા એક વિભાગીય વડા અથવા વ્યૂહાત્મક વ્યાપારી એકમ, કંઈક વચન આપે છે, ત્યારે તે આખા જૂથનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે. આ વચન પૂરું કરવં એ તેની જવાબદારી બની જાય છે.

અર્થશાસ્ત્ર માં નેતાગીરીના ગુણધર્મોની વ્યાખ્યા કરતી વખતે ચાણક્યએ કહ્યું હતું કે વ્યક્તિએ ક્યારેય કોઈને માટે વધારે પડતા વચન આપવા અને પછી ઓછું આપવું તે કરવું ન જોઈએ. અલબત્ત, જો તમને વચન પૂરા કરવાની ખાતરી ન હોય, તો ક્યારેય વચન ન આપવું એ ઉત્તમ વસ્તુ છે.

- **નાણાકીય વ્યવહારમાં સ્પષ્ટ રહો:**

વ્યાપાર/ઉદ્યોગનો પહેલો નિયમ એ છે કે કોઈપણ બાબતમાં વચન આપતાં પહેલાં દરેક નાણાકીય બાબતો તરફ નજર કરી લેવી જોઈએ. ખરેખર તો, આ નિયમ તમારે તમારી અંગત જીંદગીમાં પણ લાગુ કરવો જોઈએ – તે ખૂબ ડ ફાયદાકારક સાબિત થશે.

જો તમારે એક નવા ટેલિવિઝનની જરૂર હોય તો સૌપ્રથમ તમારે તમારું બજેટ કેટલું છે તે નક્કી કરવું પડશે. ઉદાહરણ તરીકે જો તમારી પાસે માત્ર ૧૦૦૦૦૦ રૂપિયા હોય, તો એવું ટીવી ખરીદો જેની કિંમત તેટલી જ હોય. શો રૂમમાં જઈને ૫૦૦૦૦ રૂપિયાના એલસીડી ટીવી તરફ જોવામાં સમય બગાડવાની અથવા ગ્રાહક લોન અથવા માસિક હપ્તાની યોજનાઓ પાછળ માથું ફઓડવાની જરૂર નથી. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો પહેલં તમારી નણાકિય સ્થિતિ તપાસી લો, પછી જ સોદો સ્વીકરો. ટૂંકમાં આપણી કહેવત, ‘પછેડી પ્રમાણે સોડ તાણવી’ તે આમાં બંધ બેસે છે.

- **એક સ્પષ્ટ કર્તવ્યભાન રાખો:**

એક ડાહ્યા પુરુષે એક વખત કહ્યું હતું, “સૌથી નરમ ઓશિકું એ સ્પષ્ટ કર્તવ્યભાન છે.” જો તમે નાનામાં નાના વ્યવહાર/સોદામાં તમારા શબ્દ/વચનો પાળો તો તમે સારી નિંદર/ઊંઘ માણી શકશો.

અલબત્ત, હંમેશાં વાતચીતમાં ગરબડ અથવા નાનકડા સંતાપ થવાની શક્યતા રહે જ છે. જોકે, સારાં કાર્ય સંબંધઓ પ્રસ્થાપિત કરવા માટે આ મુદ્દાઓ ચર્ચવા તથા તેનો ઉકેલ લાવવો તે અગત્યનું છે.

યાદ રાખો, તમે જે બ્રાન્ડ બનાવો છો, તે જ તમારી ખરી આબરુ છે અને કોઈને પણ તેને ઝાંખપ લગાડવાની અથવા કલંકિત કરવાની છૂટ આપવી ન જોઈએ.

૧૦૨
અસ્વચ્છ નાણાં

નરેન્દ્ર મોદી, ગુજરાત રાજ્યના મુખ્યમંત્રી મુંબઈમાં એક ઉદ્યોગપતિનાં સંમેલનને સંબોધતા હતા. જ્યારે તેઓ ગુજરાતમાં રોકાણ કરવાને પ્રોત્સાહન આપવા માટે બોલતા હતા ત્યારે મોદીએ કહ્યું કે, “ખરાબ પૈસો” એ સમગ્ર આર્થિક પીછેહઠ માટે જોખમી છે.

હવે ‘ખરાબ પૈસો’ અને ‘કાળુ નાણું’ બંને એક જેવા જ નથી. ખરાબ, અસ્વચ્છ શબ્દ હદબહારના અસામાજિક તત્ત્વો, જેવાં કે ત્રપાસવાદીઓ અથવા માફિયાઓ, ગુંડાઓ જેવા લોકો વડે ઉદ્યોગમાં લવાતા નાણાને વર્ણવવા માટે વપરાય છે. જો આપણે તેનો અર્થતંત્રના મુખ્ય પ્રવાહમાં ઉપયોગ કરવાની છૂટ આપશું તો ખૂબ ખરાબ અસર પડશે. માટે આ પ્રકારનાં શંકા ઉપજાવે તેવાં નાણા અને તેની પાછળના માણસોને ટેકો ન અપાય તેની ખાતરી કરવી એ આજના જગતના પ્રાથમિક હેતુઓમાંનો એક હોવો જોઈએ.

ચાણક્યએ કહ્યું હતું તે:

“એક વ્યક્તિ ચોર નથી, તે જો બીજાને બોલાવે છે તો સજા જે છે તે ચોર માટે છે, અને જે ચોરને છુપાવે છે તો તેને માટે પણ છે.” (૪.૮.૬)

હવે, આ સૂત્ર કશીક અગત્યની વાતને દર્શાવે છે. ખોટું કામ કરનારને ક્યારેય ટેકો ન આપો. જો તેમ બને (એક બીજાને બોલાવે...) તો પરિસ્થિતિ બેકાબુ બની જશે. માટે એવા લોકો માટે પણ તે જ સજા હશે, જે સજા ખોટું કરનારાઓને મળશે.

એવી કેટલીક સાદી સરળ બાબતો છે. જેના વડે તમે તમારી સ્થિતિને ટાળી શકો.

- **સાચી વ્યક્તિઓ સાથે વ્યવહાર કરો:**

ઉદ્યોગ તથા કાર્યસ્થળના સંદર્ભમાં જોતાં, યોગ્ય તંત્રને પસંદ કરવું ઘણું અગત્યનું છે. આપણે સારા વાતાવરણમાં અને સારા લોકો સાથે કામ કરીએ ત્યારે અડધું યુદ્ધ જીતાઈ જાય

છે.જો તમે માલસામાન પૂરો પાડનારાઓ સાથે કામ કરતા હો તો જે સદ્વર્તન તથા યોગ્ય રીતભાત પ્રદર્શિત કરે, તેને પસંદ કરવા. જો તમે એક ગૃહિણી છો અને બે જુદી જુદી કંપનીમાંથી એકનું ઉત્પાદન પસંદ કરવાનો પ્રયત્ન કરો છો, તો વિશ્વાસ મૂકવા લાયક હોય તે કંપની પસંદ કરવી.

- **લાંબા ગાળાનું વિચારો:**

મોટા ભાગની સમસ્યાઓનો આ સૌથી મોટો ઉકેલ છે. યોગ્ય વ્યક્તિ સાથે કામ કરવાથી કદાચ આપણને તાત્કાલિક ફાયદો ન પણ થાય. પરંતુ લાંબા ગાળે જે વળતર મળે, તે ઘણું ઊંચું હશે.

હું એવા ઘણા લોકોને જાણું છું જેમણે યોગ્ય કંપનીઓમાં કામ કરવાનું શરૂ કર્યું હતું અને નાની ભૂમિકા તથા નાના પગારો મેળવતા હતા. આજે, તેઓ ઘણું માન મેળવતા ડાયરેક્ટરો છે. આથી તમે જેમાં ચાલુ રહેવા માગો છો તે કંપની અને તમે જે નિર્માણ કરવા માગે છે તે કારકીર્દિ માટે ડહાપણપૂર્વક પસંદગી કરો. લાંબા ગાળાના ફાયદાઓ મગજમાં રાખીને આ કામ કરો.

- **જે ખોટું છે તેનો વિરોધ કરો:**

જો તમે કંઈ ખોટું કામ થતું હોય તેવું શોધી કાઢો, તો તને અટકાવો. ચાણક્યએ સ્પષ્ટ કર્યું છે કે મૂંગા રહેવું એ મોટો ગુનો છે. હું એવા કોઈકને ઓળખું છું જેને તેના ધ્યાનમાં આવે તે દરેક ખોટા કામ – પછી તે ભ્રષ્ટ ટ્રાફિક પોલીસમેન હોય કે વધુ પડતા ઝડપથી ફરતા મીટરવાળી ઓટો રીક્ષાનો ચાલક હોય – તેના વિશે ફરિયાદ દાખલ કરવાની આદત હતી. આજે રાજકારણીઓ તેનાથી ડરે છે અને યુવાન પેઢી કે જે ભ્રષ્ટતા સામે લડવા વિશે ઉત્તેજિત છે, તેની પ્રેરણા છે.

૧૦૩
સંપત્તિ ઉપાર્જન માટે નાણાં

ચાણક્યનાં ખાતામાં બે પ્રખ્યાત કામ છે, લગભગ ૬૦૦૦ સૂત્રો સાથેનું ખંતપૂર્વક સવિસ્તર તૈયાર કરેલું કૌટિલ્યનું અર્થશાસ્ત્ર તથા અર્થશાસ્ત્ર ને સમજવા માટેની ચાવી જેવું માત્ર ૩૩૦ એક લીટીના સૂત્રો સાથેનું ચાણક્ય નીતિ . બંને પુસ્તકોના જુદા જુદા સૂત્રો સંપત્તિના ઉપાર્જન તથા વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો પર કામ કરે છે.

કૌટિલ્ય કહે છે કે નાણાં એ સંપત્તિ નથી. તે તો માત્ર ઓજાર છે. સંપત્તિ તો વિશ્વમાં હંમેશાં હાજર હોય છે. ઊર્જાની માફક સંપત્તિ શાશ્વત છે. તે માત્ર તેનાં નામો તથા પ્રકારો બદલે છે. સંપત્તિ ઉપાર્જનનું રહસ્ય એ એક વ્યક્તિથી બીજી વ્યક્તિ, એક રાષ્ટ્રથી બીજા રાષ્ટ્ર, એક પેઢીથી બીજી પેઢી સુધી સંપત્તિની હલચલ છે, જે સમજવા જેવી છે.

સંપત્તિ એટલે માત્ર તમારી પાસે શું છે તે નહીં, પરંતુ તમારી અંદર શું છે તે પણ છે.

અર્થશાસ્ત્ર કહે છે કે સંપત્તિ ઉપાર્જન માટે એક વ્યક્તિના ગુણો, ચારિત્ર્ય તથા જ્ઞાન એ પ્રાથમિક જરૂરિયાતો છે.

બહુ મોટા પાયે એવી ગેરસમજણ છે કે સંપત્તિ એટલે તમારી આસપાસ જે છે તે. તમારી મોટર, તમારું ઘર અને બીજી જે વસ્તુઓ તમે ધરાવતા હો, તે ખરેખર સંપત્તિ ઘડતી નથી.

જ્ઞાન, અનુભવ તથા ડહાપણ/સમજણની જે આંતરિક સંપત્તિ છે, તે તમારી ખરી સંપત્તિ છે. આ બધાં વગર તમે બાહ્ય સંપત્તિ બનાવી શકો નહીં. માત્ર જ્ઞાન સાથેનું સતત સશક્તિકરણ તમારા માટે સંપત્તિ પ્રવાહ પેદા કરવામાં મદદ કરે છે. "એક જ્ઞાની વ્યક્તિ ગમે ત્યાં, ગમે ત્યારે સંપત્તિ ઉપાર્જિત કરી શકે છે."

"હંમેશાં અર્થતંત્રના વ્યવસ્થાપનમાં સક્રિય રહો, કારણ કે અર્થતંત્રની પ્રવૃત્તિ જ સંપત્તિના મૂળિયાં છે. નિષ્ક્રીયતા ભૌતિક હતાશા લાવે છે. સક્રિય નીતિ વગર વર્તમાન સમૃદ્ધિ તથા ભાવિ પ્રાપ્તિ નાશ પામે છે." (૧.૧૯.૩૫-૩૬)

ચાણક્ય કહે છે કે પ્રવૃત્તિ એ સંપત્તિનું મૂળ છે. સક્રિય વ્યૂહરચના, માહિતીનો સતત પ્રવાહ તથા નિયમિત અહેવાલો વગર એક તંત્ર પોતાને ટકાવી શકે નહીં. એક આળસુ તંત્ર હતાશામાં હડસેલાઈ જશે. એક સક્રિય નીતિ/યોજના વગર સંપત્તિ ઉપાર્જિત કરવી અશક્ય છે.

સક્રિય આર્થિક તથા નાણાકીય યોજના વગર વર્તમાનમાં કઠોર પરિશ્રમથી મેળવેલી સંપત્તિ નાશ પામશે તથા ભાવિ નફાઓ માટે કોઈ આશ રહેશે નહીં.

લક્ષ્યો, સમયમર્યાદા તથા ધ્યાન કેન્દ્રિત વલણ એ માત્ર કર્મચારીઓને દોડતા રાખવા માટેના નિર્દેશકો છે. એક સારા નફાકારક તંત્રને સતત પ્રવૃત્તિની જરૂર છે, જેના વગર સંપત્તિ ક્યારેય તેના તરફ આકર્ષાશે નહીં.તે ઉપરાંત જે વ્યક્તિઓ આળસુ છે, તેઓ પણ ક્યારેય સંપત્તિ ઉપાર્જિત કરી શકશે નહીં.

૧૦૪
વધુ નાણા માટે નાણાં

"કોઈ પણ રાજા (નેતા) અથવા રાજ્ય (તંત્ર)નો મુખ્ય હેતુ સંપત્તિનું ઉપાર્જન, વિસ્તાર, રક્ષણ તથા ભોગવટો કરવાનો છે." (પુસ્તક ૧, પ્રકરણ ૧)

કૌટિલ્ય વડે CEO ની ભૂમિકાને અર્થશાસ્ત્ર ની શરૂઆતમાં જ બહુ સ્પષ્ટપણે નિરૂપવામાં આવી છે. તે તેમના બધા હિસ્સેદારો, કર્મચારીઓ અને તેમના પોતાના આનંદ માટે સંપત્તિ ઉપાર્જિત કરવા માટે છે.

તેણે તેને જે મળ્યું છે તેને માટે સંતુષ્ટ થઈ જવાની જરૂર નથી. તેણે સતત તેના પ્રદેશો કેવી રીતે વિસ્તારવા તથા કેવી રીતે નવી માર્કેટો સુધી પહોંચવું તે વિશે વિચારવું જોઈએ.

"હાથીઓને પકડવા માટે જેને હાથીઓની જ જરૂર પડે છે, તેવી જ રીતે વ્યક્તિને વધુ સંપત્તિ મેળવવા માટે સંપત્તિની જરૂર પડે છે." (૯.૪.૨૭)

આ એક જૂનું પણ ઘણું અગત્યનું સંપત્તિ ઉત્પાદનનું પાસું છે, પૈસા લગાયે બીના પૈસા નહીં આતા (એવો કોઈ ધંધો નથી જે કોઈ પ્રકારનું રોકાણ કર્યા વગર સંપત્તિ ઉપાર્જિત કરે) અહીં કૌટિલ્ય હાથીઓને પકડનાર શિકારીનું ઉદાહરણ આપે છે.

હાથીઓ હંમેશાં જૂથમાં હરતાફરતા હોય છે. એક હાથીને પકડવા માટે શિકારીએ બીજા હાથીનો ઉપયોગ કરવો જરૂરી છે. માત્ર ત્યારે જ જે લક્ષ્યમાં છે તે હાથી લલચાશે અને પકડાશે.

સંપત્તિ પેદા કર્યા પછી, રાજાએ તેને કેમ રક્ષવી તે જાણવું જોઈએ. દાખલા તરીકે જો આપણી પાસે તળિયામાં કાણાંવાળું વાસણ હોય તો આપણે કદાચ તેમાં વધુ ને વધુ પાણી રેડ્યા કરીશું, પરંતુ જો તેને ગળતરથી રક્ષવામાં નહીં આવે, તો તેમાં જરાપણ પાણી ટકવાનું નથી.

વ્યક્તિએ આમ કેવી રીતે કરવું?

"માણસનાં મગજ અસ્થિર/ચંચળ હોવાને કારણે, તેણે (નેતાએ) તેમનાં કામ પર સતત નિરિક્ષણ કર્યા કરવું જોઈએ." (૨.૯.૨-૩)

કર્મચારીઓને પ્રાથમિક રીતે તેમના પગારો સાથે નિસ્બત હોય છે. જો તેમના પર નિયમિત અને જાગૃત ચકાસણી ન રાખવામાં આવે તો તેમનામાં આત્મસંતોષનું વલણ ઉગી શકે છે. કારણ એકદમ સ્પષ્ટ છે. માનવ મગજ ખૂબ જ અણધાર્યું છે. કોઈ પણ તંત્ર સતત ધક્કા મારવાની તથા ખેંચવાની પદ્ધતિ વગર તેનાં લક્ષ્ય સુધી પહોંચી શકે નહીં.

"રાજ્યની બધી પ્રવૃત્તિઓ સૌ પ્રથમ કોષાગાર પર આધાર રાખે છે. માટે, રાજા (નેતા) પોતાનું બધું ધ્યાન તેના પર આપશે." (૨.૮.૧-૨)

અર્થશાસ્ત્ર ના 'તાલીમનો મુદ્દો' નામનાં પ્રથમ પુસ્તક શિક્ષક/ગુરુ રાજા માટે રોજિંદા સમયપત્રકનો પ્રસ્તાવ મૂકે છે. તેઓ કહે છે કે દિવસના શરૂઆતના ભાગમાં તેણે (રાજા/નેતાએ) રાજ્યના આવક તથા જાવકના હિસાબ તપાસવા જોઈએ. માત્ર આ કર્યા પછી જ નાગરિકોની ભાંજગડમાં ધ્યાન આપવાની સલાહ અપાય છે.

એક વખત તમે કાર્યાલયમાં દાખલ થાવ એટલે તમારા હાથની નીચેના માણસો એ નિયમિત રીતે સામનો કરવી પડતી સમસ્યાઓ વડે આત્મસંયમ ન ખોઈ બેસો. રીલેક્ષ! સૌપ્રથમ નાણાકીય અહેવાલોનું નિરિક્ષણ કરીને બસ, નાણાકીય સ્થિતિ પર કાબુ મેળવો.

૧૦૫
સંપત્તિ તરફનો માર્ગ

આજે દરેક મોટી સંસ્થાઓનો વિષય છે – ગ્રામ્ય વિસ્તારમાં જાવ. જ્યારે એફએમસીજી

કંપનીઓ ચોમાસા પછીની ગ્રામ્ય વિસ્તારની માગ તેમના વેચાણમાં વધારો કરે તેની આતુરતાથી રાહ જોઈ રહ્યા છે. બેંકો કે જેઓ હવે અસંખ્ય નાણાકીય ઉત્પાદનો વેચી રહી છે, તેમને પણ હવે ધીમે ધીમે ગ્રામ્ય વિસ્તારોમાં રહેલ સંભાવનાઓનો ખ્યાલ આવી રહ્યો છે. કેટલીક સંસ્થાઓ ગામડાઓને તેમના આયોજનના કેન્દ્રમાં લાવવા માટે તેમની વ્યૂહરકનાઓનું નવસંસ્કરણ કરી રહી છે. ઉદાહરણ તરીકે ITC નો (e-chaupal) ઇ-ચૌપાલ પ્રકલ્પ તથા હિન્દુસ્તાન લીવરનો શક્તિ પ્રકલ્પ

કૌટિલ્ય તેમના કોષાગારની વ્યવસ્થા કરતી વખતે આ સિદ્ધાંતથી આકર્ષાયા હતા.

“સંપત્તિ અને સત્તા કે જે બધી પ્રવૃત્તિઓનો સ્ત્રોત છે, તે ગ્રામિણ પ્રદેશમાંથી આવે છે.” (૭.૧૪.૧૯)

ગ્રામ્ય વિસ્તારમાં જવાના બે ફાયદાઓ છે. પહેલું એ કે ગ્રામિણ પ્રદેશ એ એવો વિસ્તાર છે જ્યાં પુષ્કળ પ્રમાણમાં કાચો માલ ઉપલબ્ધ છે. બીજું એ કે તે વિપુલ પ્રમાણમાં થતા વ્યાપાર માટેનું તૈયાર બજાર પણ છે. આજે પણ, ભારત ગામડાંઓમાં જીવે છે. એ ઠંડાપીણા હોય કે મોબાઈલ ફોન અથવા વિમા ઉદ્યોગ, બધા ગ્રામ્ય વિસ્તારમાં પગ પેસારો કરવાનો પ્રયત્ન કરી ચૂક્યા છે.

અર્થશાસ્ત્ર ના પુસ્તક ૨, પ્રકરણ-૮, સૂત્ર-૩માં કૌટિલ્ય કોષાગાર/તિજોરીમાં વધારો કરવામાં ફાળો આપે તેવાં વિવિધ તત્ત્વો દર્શાવે છે.

- **વાણિજ્ય તથા વેપારમાં વધારો:**

વાણિજ્ય પ્રવૃત્તિઓ રાષ્ટ્રની સંપત્તિનું પુનરાવર્તન કરે છે. તે સંપત્તિને એક વિભાગમાંથી બીજા વિભાગમાં તથા એક ભૌગોલિક વિસ્તારમાંથી બીજા ભૌગોલિક વિસ્તાર ભણી વહેવામાં મદદ કરે છે. વેપાર સંપત્તિને એક રાષ્ટ્રમાંથી બીજા રાષ્ટ્રમાં ફેલાવવામાં મદદ કરી છે. નિકાસ તથા આયાત એ કોઈપણ આર્થિક રીતે વિકસતા રાષ્ટ્રની જીવાદોરી છે.

- **ગુનાનું કૃત્ય કરનારની ધરપકડ:**

ચોરીનો ખ્યાલ રાખવો અને તેના પર કાબુ મેળવવો એ અતિઆવશ્યક છે. કોષાગાર/ તિજોરીનું રક્ષણ કરવા માટે ચકાસણી અને ફરી ચકાસણીની પદ્ધતિ હોવી જરૂરી છે. ચોરી એ એક અંદરનું કામ હોઈ શકે, અથવા બાહ્ય તત્ત્વોથી પ્રભાવિત કામ પણ હોઈ શકે.

- **તંત્રના કદમાં ઘટાડો:**

તંત્રના કદમાં ઘટાડો કરીને ખર્ચ/જાવક પર કાબુ મેળવી શકાય. લઘુત્તમ જરૂરિયાત મુજબના કર્મચારીઓ રાખીને, તેમજ જવાબદારીઓની સંખ્યા ઘટાડીને આ પ્રમાણે કરી શકાય. બહાર મોકલીને કામ કરાવવું (out sourcing) એ કંપનીના ખર્ચાઓ ઉપર કાબુ મેળવવાના માર્ગોમાંનો એક ઉત્તમ માર્ગ છે.

- **પુષ્કળ પાક:**

આજે પણ ભારતનું અર્થતંત્ર ખેતી આધારિત છે. ચોમાસા પર ઘણું બધું નિર્ભર છે. પાકની ઉપજ વધારવા માટે, ખેતપેદાશો માટે વધુ સારા ગોદામોની વ્યવસ્થા તેમજ અનાજ/ખોરાક પર થતી પ્રક્રિયઓમાં વધારો કરવા માટે આ ક્ષેત્રમાં R&D માં રોકાણ કરવું એ અર્થતંત્રના વિકાસમાં અર્થપૂર્ણ રીતે વધારો કરી શકે છે.

- **વેંચી શકાય તેવા માલની વિપુલતા:**

વેચાણ તથા માર્કેટીંગને પૂરતા ઉત્પાદનો પહોંચાડવા જોઈએ. કોઈપણ વેચાણ લક્ષ્યની પ્રાપ્તિની ખાતરી માટે યોગ્ય સમયે માલની પ્રાપ્યતા, વેચાણના આદેશોની પ્રક્રિયા, ગણતરીઓ તથા વહેંચણી વગેરે યોગ્ય રીતે ગોઠવવાં જોઈએ.

- **હોનારતોમાંથી મુક્તિ:**

એક રાષ્ટ્ર, તંત્ર તથા વ્યક્તિગત અર્થતંત્રો પર ઘણા બધા અજાણ્યાં તથા વણદેખ્યાં પાસાંઓ અસર કરે છે. એક તંત્રના બોર્ડ ઑફ ડાયરેક્ટર્સ આ બધાં પાસાંઓને તંત્રના ‘રીસ્ક મેનેજમેન્ટ પ્લાન’ જોખમનાં વ્યવસ્થાપન માટેનાં આયોજન હેઠળ ગણવાં જોઈએ. હોનારતોથી મુક્તિની ખાતરી માટે વિમો, બચત તથા સારાં રોકાણ આયોજનો લેવા જેવાં પગલાં છે.

જૂથ કાર્ય

૧૦૬
સુરક્ષા તથા દેખરેખ પદ્ધતિ

સુરક્ષા કેટલી મહત્ત્વની છે તે સહુ કોઈ જાણે છે. છતાં મોટા ભાગના લોકો યોગ્ય દેખરેખ રાખનાર તથા જાગૃતિ પદ્ધતિ રાખતા નથી, પછી ભલે તે ગળતરને ટાળી અથવા છેવટે મોટા પ્રમાણમાં તેને આંતરી શકતી અથવા મર્યાદામાં રાખી શકતી હોય! એક યોગ્ય સુરક્ષા પદ્ધતિ વગર, એક દિવસ પ્રક્રિયાઓ કાબુ બહાર ચાલી જશે અને આ બાબત તંત્ર માટે વિઘાતક બની શકે.

ચાણક્ય એ એક તંત્રમાં રહેલા માલની સલામતી તેમજ રક્ષણ માટે એક પદ્ધતિ શોધી કાઢી છે. તેઓ કહે છે,

"કોઈ પણ પદાર્થ તેને ચકાસ્યા પછી, તેમજ તેનું આગમન તથા ગમન નોંધાયા પછી જ સ્થાનમાંથી બહાર જવી જોઈએ અથવા અંદર આવવી જોઈએ." (૧.૨૦.૨૩)

એક કાર્યાલયમાં ભલે દરરોજ લેવડ-દેવડ થતી હોય. લોકો અંદર આવતા તથા બહાર જતા હોય, માલસામાન પહોંચાડતા હોય. કેટલોક માલ બહાર મોકલાતો હોય, આવી અદલાબદલી કરાખાનાંઓ તથા બીજા ઉત્પાદક એકમો જેવા ઉત્પાદન ક્ષેત્રમાં વધુ સામાન્ય છે.

ચાણક્યએ એક તંત્રમાં માલની સઘન સુરક્ષા પ્રક્રિયા પદ્ધતિ તથા માલને લગતી બધી લેવડ-દેવડના લખાણના મહત્ત્વને સ્પષ્ટપણે નોંધ્યું છે. તેમણે એ પણ સૂચવ્યું છે કે તેમની નોંધણી થાય તે પહેલાં, જે નોંધ કરાઈ છે તે સાચી અને પ્રમાણિક છે તેની ખાતરી કરવા માટે માહિતી ચકાસવી જોઈએ.

આજના કૉર્પોરેટ વાતાવરણમાં આપણે આ સલાહને કેવી રીતે અનુસરી શકીએ? કેટલાંક સૂચનો:

- **ટેક્નોલોજીનો ઉપયોગ કરો:**

હવે આપણી પાસે એવાં વિવિધ સાધનો તથા સામગ્રીઓ છે, કે જે બધી લેવડ-દેવડની સરળતાથી નોંધ રાખી શકે, તથા લખાણ કરી શકે. શંકાસ્પદ વ્યક્તિઓ ઉપર ચાંપતી નજર રાખવા માટે દરવાજાઓના ઉપરના ભાગમાં લગાડેલા કેમેરાઓ, માલસામાનનું પગેરું કાઢવા માટે બાર-કોડ લગાડવા, તથા આવી બીજી પદ્ધતિઓ/પ્રક્રિયાઓ કામને સરળ બનાવે છે અને પુષ્કળ સમય પણ બચાવે છે. માણસ વડે થતી ભૂલોમાં ઘટાડો એ ટેકનોલોજીનો વધારાનો ફાયદો છે.

- **તમારી પદ્ધતિને અજોડ બનાવો:**

ભલે બજારમાં સુરક્ષાના હેતુ માટે વિવિધ પ્રકારનાં તૈયાર સોફ્ટવેર પેકેજીસ પ્રાપ્ય હોય. તમે તેમાંથી એવું એક પસંદ કરવાનો આગ્રહ રાખો, જે તમારે માટે મહત્ત્વની તથા ઉપયોગી બધી જ વસ્તુઓની નોંધ કરે. જો જરૂરત જણાય તો જરૂરી અહેવાલો શક્ય તેટલી ઝડપથી મેળવવા માટે એક ખાસ બનાવટવાળી પદ્ધતિ લો.

- **પદ્ધતિની દેખરેખ રાખો:**

માત્ર એક કાર્ય પદ્ધતિ ગોઠવી દેવા માત્રથી કાર્યો સરળતાથી થવાની ખાતરી મળતી નથી. એક વ્યવસ્થાપક તરીકે તમે નિયમિત સમયગાળાએ પદ્ધતિની ચકાસણી કરતા રહેશો તેની ખાતરી રાખો. આ રીતે સુરક્ષા કર્મી તથા બીજા કર્મચારીગણ પણ હંમેશાં તેમના પગ પર/સક્રિય રહેશે.

- **ઓચિંતી તપાસ ગોઠવો:**

સુરક્ષા વ્યવસ્થાને તમારા કાબુમાં રાખવાનો આ સૌથી અસરકારક માર્ગ છે. જે લોકો તમારી સુરક્ષા વ્યવસ્થા સંભાળે છે. તેમના પર બારિક (તથા જાહેર કર્યા વગર) નજર રાખો. તેમને ઓચિંતી ચકાસણીનો વિષય બનાવો. ક્યારેક સુરક્ષા કર્મોની તેને અગાઉથી જાણ કર્યા વગર બદલી કરવાનું પણ મહત્ત્વનું છે.

છેવટે, યાદ રાખો કે સુરક્ષા વ્યવસ્થા એટલે યોગ્ય જગ્યાએ ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ એટલું જ માત્ર નહીં, ઉલટાનું બધી જરૂરી પ્રક્રિયાઓ માટે બધો સમય તમે સચેત તથા જાગ્રત હો તે સુરક્ષા છે. છેવટે તો એક આગળ પડતી સલાહકાર પેઢીએ એક વખત તેની નિરાશામાં નોંધ્યું હતું તેમ, “જો તમે બધા મુલાકાતીઓ તથા તેમની બેગને માત્ર અંદર આવતી વખતે જ ચકાસો, પરંતુ જ્યારે તેઓ બહાર જતા હોય ત્યારે ભાગ્યે જ ચકાસો તો તેનો કોઈ અર્થ નથી.”

૧૦૭
ધંધામાં યોગ્ય ભાગીદાર

આજના કૉર્પોરેટ જગતમાં નાણાં મેળવવાં એ કોઈ સમસ્યા નથી. જે કોઈ પણ સારા આશય સાથે આવે તેવી દરેક વ્યક્તિ માટે ભારતીય બજારો પૈસાથી છલકાય છે.

અલબત્ત, શરૂઆતના તબક્કામાં સંઘર્ષ કરતી વખતે, એક નવો ધંધાદારી કદાચ એમ વિચારે કે તેનો ખ્યાલ બરાબર નથી. જોકે, જો તેને પોતાના વિચારમાં મજબૂત શ્રદ્ધા હોય અને તે પોતાના પ્રયત્નો ચાલુ રાખે તો છેવટે પરિસ્થિતિ બદલાઈ જશે. તેને એવા લોકો પણ મળી આવશે, જેઓ તેની કંપનીમાં નાણા રોકવા તૈયાર હોય. આ એ સમય છે, જ્યારે તેને એક નવો તથા નાણાકીય રીતે સદ્ધર ભાગીદાર શોધવાની તક મળે છે. જોકે, જ્યારે આવી દરખાસ્તો ધસમસતી આવે, ત્યારે યોગ્ય ભાગીદાર પસંદ કરવો એ પણ એક પડકાર છે.

ચાણક્ય સલાહ આપે છે કે,

"જ્યારે (પસંદગી) તે બે વધુ બળવાન રાજાઓ વચ્ચે હોય, ત્યારે તેણે જે તને રક્ષણ આપવા માટે સમર્થ હોય, તેનો આશ્રય ઇચ્છવો જોઈએ." (૭.૨.૧૩)

આથી, જ્યારે ઘણા બધા શક્તિશાળી ભાગીદારો પુષ્કળ પૈસા તથા અનુભવો સાથે આવે, ત્યારે તમારે ખૂબ જ સચેત તથા ઠંડા-દિમાગવાળા રહેવું જોઈએ. છેવટે તો, ખોટી પસંદગી તમે ભંગારમાંથી ઊભા કરેલા વ્યાપારને નષ્ટ કરી નાખશે.

સાચી પસંદગી કરવા માટે વ્યક્તિમાં દરેક શક્ય ભાગીદારની મજબૂતીનું મૂલ્યાંકન કરવાની ક્ષમતા હોવી જોઈએ. અને માત્ર જે સૌથી વધુ મજબૂત હોય તેની સાથે જ જોડાણ કરો. કોણ યોગ્ય ભાગીદાર થશે તે નક્કી કરવા માટેનાં કેટલાંક સૂચનો અહીં આપ્યા છે.

- **તમારાં મૂલ્યોને ધ્યાનમાં રાખો:**

વ્યાપાર એટલે તમે જે મૂલ્યોને અનુસરો છો તે. દરેક વ્યક્તિ એક તંત્રમાં તેની લાગણીઓ, આશાઓ તથા ભાવનાઓનું રોકાણ કરે છે. જ્યારે દૃશ્યમાં એક નવી વ્યક્તિનો પ્રવેશ થાય છે, ત્યારે તમારાં મૂલ્યો અને તેનાં મૂલ્યો એકસરખાં થાય છે કે નહીં તેના પર ધ્યાન આપો. બન્ને પક્ષોની સમાન તરંગલંબાઈ/વિચારધારા હોય તે જરૂરી છે.

- **લાંબા ગાળાનો સોદો:**

ક્યારેક વ્યક્તિ સામેથી મળતા હોય તો લાગણીશીલ થઈને પૈસા લઈ લે છે. પરંતુ તમે કોઈની પણ સાથે જોડાણ કરો તે પહેલાં બધી શક્યતાઓ પર ધ્યાન આપો તથા એક લાંબા ગાળાની વ્યૂહરચના શોધો. નહીંતર એ વ્યક્તિ જેવી સ્થિતિ થશે, જે લાંબા સમયથી એક પત્ની શોધતો હોય અને જેવું કોઈ 'હા' કહે તે વ્યક્તિ તેને પરણી જાય, અને પછીથી તેને ખ્યાલ આવે કે, આ તેની/તેણીની જિંદગીની સૌથી મહાન ભૂલ હતી. માટે, ભાગીદારી કાયદેસર બને તે પહેલાં જાણીતા સ્ત્રોત સાથે મળીને તમારા ભાગીદારની લાયકાતની ચકાસણી કરો આને કદાચ થોડો સમય લાગી શકે છે, પરંતુ લાંબા ગાળે તમે વિજેતા બનશો.

- **વાત માત્ર પૈસાની જ નથી:**

ભાગીદારી એ માત્ર પૈસાની જ વાત નથી. આ માત્ર સીધી-સાદી આપ-લે નથી. હકીકતમાં આ એક જીવનભરનો સંબંધ છે, જેના પર કામ થવું જોઈએ. સ્ટીફન કોવે તેમનાં પુસ્તક 'સેવન હેબીટ્સ ઓફ હાઈલી ઇફેક્ટીવ પીપલ' માં કહે છે તેમ, "...તમારે એક લાગણીભર્યાં બેંક ખાતાને વિકસાવવાની જરૂર છે." તમારે નિયમિતપણે તમારા ભાગીદાર સાથે સમય વિતાવવો પડશે. તમારે તેમની સાથે વાતો-ચીતો કરવી જરૂરી છે, જેથી માત્ર ધંધાદારી લેવડદેવડની પેલે પારના સંબંધો મજબૂત બને.

યાદ રાખો, દરેક વ્યાપારની વાત, એ સાથે મળીને કામ કરવા માટે યોગ્ય જૂથનું નિર્માણ કરવાની તથા બધાની સાથે કામ કરવા માટે સક્ષમ બનવાની વાત છે. તો પછી એમાં કશું આશ્ચર્ય

નથી, કે રમતમાં જીતવા માટે જૂથના યોગ્ય સભ્યો પસંદ કરવા એ અતિશય મહત્ત્વની વાત છે.

૧૦૮
અસરકારક મુલાકાતો

મુલાકાતો, મુલાકાતો અને વધુ મુલાકાતો. તમે કૉર્પોરેટની સીડી પર જેમ જેમ ઉપર ચડતા જશો, અને જેમ જેમ તમારો વ્યાપાર વધતો જશે, તેમ તેમ મુલાકાતો એ તમારી જીંદગીનો અનિવાર્ય ભાગ બની જશે.

મુલાકાતો, બેધારી તલવાર જેવી હોય છે. કાં તો તેઓ તમારા સમયનો બગાડ કરે છે. અથવા તો તેઓ તમારા વ્યાપારના આંકને ઉપર લઈ જાય છે. આ બધું તમે તમારી મુલાકાતોને કેવી રીતે સંચાલિત કરો છે તેના પર આધાર રાખે છે.

ચાણક્ય આપણને આ મુદ્દા પર કેટલાંક સૂચનો આપે છે.

"તેણે સમય બગાડ્યા વગર, રાજાના હિતમાં શું છે તે જાહેર કરવું જોઈએ." (૫.૪.૧૧)

તમને મુલાકાતમાં મદદરૂપ થઈ શકે તેવાં કેટલાંક સૂચનો નીચે આપેલ છે.

- **એક કાર્યક્રમ તૈયાર રાખો:**

મોટાભાગની મુલાકાતો એક વ્યક્તિના સમયનો મોટો ક્ષય કરે છે. કારણ કે કોઈ સ્પષ્ટ કાર્યક્રમ ગોઠવેલો હોતો નથી. મુલાકાતોનો હેતુ સ્પષ્ટ હોવો જોઈએ. ઉત્તમ મુલાકાતો એ છે જે કંપનીની દૃષ્ટિને ધ્યાનમાં લે, અથવા ઉપરીઓનાં હિતમાં શું છે તે વિશે વિચારે.

કાર્યક્રમ નક્કી કરવો એ મુલાકાતને દિશા આપે છે. જો તમે એક મુલાકાત/સભા ગોઠવી હોય તો તેના કાર્યક્રમ વિશે બીજા બધાને તેની સ્પષ્ટ માહિતી આપવામાં આવી છે, તેની ખાતરી કરો. તે ઉપરાંત, ભાગ લેનારાઓને મુલાકાત/સભાનો દિવસ, સમય તથા સ્થળ વિશે અગાઉથી જણાવીને મહત્તમ હાજરી અને ઓછામાં ઓછી ગુંચવણ થાય તેની ખાતરી રાખો.

બીલ ગેટ્સે તેનાં પુસ્તક 'બીઝનેસ એટ ધ સ્પીડ ઑફ થોટ' માં લખ્યું છે તેમ, "જે મુલાકાતો અગાઉથી સારી રીતે આયોજિત કરાઈ હોય, તે સૌથી વધારે અસરકારક હોય છે."

- **નિર્દેશ કરો:**

તમે મગજ ગાંડુ થઈ જાય તેવી બેઠક માટે અથવા ચર્ચા વિચારણા માટે ખૂલ્લાં – તૈયાર હોવા જોઈએ.પરંતુ તેનાથી મુલાકાત આડે રસ્તે ન ફંટાઈ જવી જોઈએ. એક મુખ્ય વ્યક્તિ તરીકે તમારે મુલાકાતને નિર્દેશનની ભાવના આપવી જરૂરી છે.

તમારે ટેલિવિઝનના ટોક શોના સારા સંચાલક જેવા થવાનું છે. જ્યારે કોઈપણ પ્રશ્નોના જવાબો આડે પાટે ચડી જતા હોય, અથવા જેને પ્રશ્ન પૂછવામાં આવતો હોય તે વ્યક્તિ વધારે

પડતી વાતો કરતી હોય, તો તમે તેને મુત્સદ્દીપણાથી કાપી નાખો અને નવા પ્રશ્ન તરફ આગળ વધો.

- **શક્ય તેટલા ઝડપથી મુદ્દા પર આવો:**

આ ખૂબ જ નિર્ણાયક છે. મુલાકાતો બીજી કોઈપણ બેઠકોની જેમ શરૂ થઈ જવી જરૂરી છે. સહજ રહો, જૂથના સભ્યોને પ્રકલ્પની સ્થિતિ વિશે પૂછો. કોઈ પ્રશ્નો હોય તો તેના વિશે જાણો, ચા-પાણી માટે પૂછો, ચર્ચા વિચારણા શરૂ કરો, વગેરે.

જોકે જેમ જેમ મુલાકાત આગળ વધે, શક્ય તેટલા ઝડપથી (ASAP) મુદ્દા પર આવો તે જરૂરી છે. આપણે આપણા સમયનો પણ ખ્યાલ રાખવાનો છે.

માટે, કોઈપણ મુલાકાતની સફળતા તેના કાર્યક્રમમાં માત્ર થોડાક અને મહત્ત્વના મુદ્દાઓ રાખવામાં રહેલી છે. સૌથી અગત્યનું એ છે કે જ્યારે મુલાકાત અંત ભણી આગળ વધે ત્યારે એક કાર્ય આયોજન બનાવો. નિર્ણયો લો અને તેના પર કામ કરો. નહીંતર, એ જૂની કાર્યાલયની રમૂજ જેવું થઈ જશે, 'જ્યારે આપણા ઉપરીને કશું જ કરવાનું નથી હોતું, ત્યારે તે મીટીંગ ગોઠવે છે.'

૧૦૯
વ્યાપાર સફરનું આયોજન

મુસાફરી એ વ્યાપારના વિકાસનો બહુ અગત્યનો ભાગ છે. તે તમને નવા ગ્રાહકોનો સંપર્ક કરવામાં, નવી માર્કેટમાં પ્રયત્ન કરી જોવામાં તથા તમારી પેઢી જેની ઉપર પ્રયોગો કરતી હોય તેવાં નવાં ઉત્પાદનો તથા સેવાઓ વિશે અભિપ્રાય મેળવવામાં મદદ કરે છે.

આજના વિશ્વવ્યાપક કૉર્પોરેટ જગતમાં આખા દેશમાં અથવા તો આખા ખંડોમાં મુસાફરી કરવી એ કોઈ પણ વ્યાપારનો આવશ્યક ભાગ છે.

નવી વ્યાપાર વિકાસ તકોની શોધખોળ કરવી, નવા રોકાણકારો સુધી પહોંચવું અથવા સંયુક્ત સાહસો (JV) માટે વિચાર કરવો તે નાના કદની કંપનીઓ માટે પણ સામાન્ય તથા મહત્ત્વનાં કાર્યો છે.

પરંતુ તમારા ઉદ્યોગ માટે મુસાફરીનું આયોજન કરવું તે પણ એટલું જ અગત્યનું કાર્ય છે. ચાણક્ય આપણને સંકેત આપે છે.

"તેણે વાહનો, ભારવાહક પ્રાણીઓ તથા સેવકોના રસાલાની યોગ્ય વ્યવસ્થા કર્યા પછી જ (મુસાફરી) શરૂ કરવી જોઈએ." (૧.૧૬.૫)

તમારી વ્યાપાર માટેની મુસાફરીનું આયોજન કરતી વખતે મગજમાં રાખવા જેવા કેટલાંક વધારાનાં સૂચનો હાજર છે.

- **મુસાફરીનું સ્પષ્ટ આયોજન:**

મુસાફરીનું એક સ્પષ્ટ આયોજન કરવું મહત્ત્વનું છે. તમે નવા પ્રદેશમાં જેટલા દિવસ રહેવાના હો તેને માટેની પ્રવાસનોંધ સાથેનું સંપૂર્ણ આયોજન કરવું જોઈએ. સમય, પૈસા તથા બીજાં જુદાં જુદાં પાસાંઓને પણ ધ્યાનમાં લો. તમારાં આયોજનને સ્પષ્ટ તથા ક્ષતિરહિત બનાવવા માટે સ્થાનિક સંપર્કોનો ઉપયોગ કરો. કોઈ અણધારી તકને અજમાવવા માટે થોડો વધારાનો સમય રાખો.

- **તમારું મુસાફરી જૂથ:**

તમારી સાથે મુસાફરી કરનાર લોકો કેટલા છે? કોણ છે? તેમની ભૂમિકાઓ શું છે? આ બધા કેટલાક અગત્યના સવાલો છે, જેના જવાબો મળવા જોઈએ. એક જૂથ તમારા ધ્યેયમાં મજબૂતાઈ/શક્તિ ઉમેરે છે. આ જ કારણ છે જેથી સરકારી અમલદારો હંમેશા એક પ્રતિનિધિમંડળ સાથે મુસાફરી કરે છે.

- **શક્તિશાળી અપેક્ષિત લક્ષ્યોનો સારી રીતે અભ્યાસ:**

તમે નીકળો તે પહેલાં સંભવિત લક્ષ્યોનો અભ્યાસ કરો. મોટાભાગની પ્રાથમિક માહિતીઓ ઇન્ટરનેટ પર ઉપલબ્ધ હશે. વિશ્વસનીય સ્ત્રોતો દ્વારા માહિતીની ખરાઈ કરાવો. જ્યારે તેમની સાથે મોઢામોઢા થઈ જાવ ત્યારે માહિતી સાચી છે તેની ખાતરી કરવા માટે વિશિષ્ટ પ્રશ્નો પૂછો. આખરે તો જો તમે એક લાંબા ગાળાનું સંગઠન ઇચ્છતા હો તો તમે યોગ્ય ભાગીદાર સાથે સોદા પર સહી કરો છો તે વાતની ખાતરી કરવી જરૂરી છે.

- **તાત્કાલિક સોદો પાક્કો ન કરો:**

ક્યારેક પહેલી જ મુલાકાતમાં સોદો પાક્કો કરવાનું ઘણું ઉત્તેજનાત્મક લાગે છે. આ પ્રલોભનનો સામનો કરો. જે ચળકે છે તે બધું સોનું નથી હોતું. પહેલી છાપ, છેલ્લી છાપ જ હોય તે જરૂરી નથી. ઘેર પાછા આવો. પછી, ઠંડા દિમાગથી બધા મહત્ત્વના ભાગોનો ફરી અભ્યાસ કરો અને પછી તજજ્ઞોની મદદ સાથે પછીનું પગલું ભરો.

યાદ રાખો, જ્યારે દરેક નવી તક એક શક્યતા છે, ત્યારે થોડુંક વિચારવું જરૂરી છે. જેથી ભવિષ્યની ઘટનાઓને તમે વધુ સારી રીતે સંભાળી શકો. તમારું લક્ષ્ય એક એવા સફળ ધંધાદારી બનવાનું રાખવું જોઈએ જેને એક વખત તેની કંપનીમાં એક અબજ ડોલર રોકાણની દરખાસ્ત મળી હોય. તરત જ તેનો જવાબ હોય, 'તમારી દરખાસ્ત માટે આભાર. અમે તરત માં જ તમારો સંપર્ક કરીશું.'

૧૧૦
જાહેર સંબંધો

સુવિખ્યાત વ્યવસ્થાપન ગુરુ પીટર ડ્રકરે એક વખત ઉલ્લેખ કર્યો હતો કે એક વ્યાપારી નેતા માટે નેટવર્ક, સામાજિકતા તથા જાહેર સંબંધો (PR) ને સંભાળવાનું કામ સૌથી ટોચની અગ્રતા પર હોવું જોઈએ. "આ બધું તમે તમારા ગ્રાહકો, માલ-સામાન પહોંચાડનારાઓ, શેરધારકો, કર્મચારીઓ તથા તમે જેના સંપર્કમાં આવો છો તેવી દરેક બીજી વ્યક્તિઓ સાથે તમે જે મહાન સંબંધો જાળવો છો તેના વિશે છે!"

આપણા પોતાના પ્રાચિન ગુરુ અને મોટેભાગે વ્યવસ્થાપન વિશેના પ્રથમ વિચારક, ચાણક્ય એ પણ, તેમની રાજાઓ તથા બીજા નેતાઓ માટેની સલાહનાં પુસ્તકમાં આ જ વિચારો બહાર આણ્યા છે.

"તેણે વન્ય સરદારો, સરહદના ઉપરીઓ તથા શહેરો તથા ગ્રામિણ પ્રદેશોના મુખ્ય અમલદારો સાથે સંપર્ક સ્થાપિત કરવા જોઈએ." (૧.૧૬.૭)

પરંતુ, નેટવર્કનું નિર્માણ કેવી રીતે કરવું અને સંપર્કો કેવી રીતે જાળવવા તે એક કળા છે, તે માટેનાં કેટલાંક સૂચનો:

- **બેઠકોમાં ભાગ લો:**

એક સીઈઓ માટે ઓછામાં ઓછી એક નવી વ્યક્તિ સાથેની મુલાકાત વગરનો એક પણ ખાલી દિવસ જવો ન જોઈએ. તેણે વ્યાપારી અધિવેશનો, તાલીમ કાર્યક્રમો અથવા મહત્ત્વની વ્યક્તિઓ સાથે સામસામે મુલાકાતમાં પણ ભાગ લેવો જ જોઈએ. સંપર્કો બનાવવા ઉપરાંત, બીજા લોકોના અનુભવમાંથી શીખવાનું શરૂ કરવું જોઈએ.

- **સંપર્કમાં રહો:**

સંપર્ક માટેની વિગતો એકઠી કરવી તે પૂરતું નથી. આપણામાંના મોટાભાગના વિવિધ પરિષદોમાંથી વીઝીટીંગ કાર્ડસ્‌ની થોકડી સાથે પાછા ફરીએ છીએ, અને પછી તેના વિશે કશું જ કરતા નથી. માટે, દરેક મહત્ત્વની વ્યક્તિ સાથે સંપર્ક જાળવી રાખવો ખૂબજ જરૂરી છે. તમે જેને જેને મળ્યા, તે દરેક વ્યક્તિ સાથે વ્યાપારની શક્યતાઓ વિશે વિચારો અને એક પ્રસ્તાવ તૈયાર કરો.

- **દ્વિમાર્ગી સંપર્ક:**

મોટા ભાગના ધંધાદારીઓ માત્ર તેમને નવા સંપર્કોમાંથી શું ફાયદો મળશે તે જ વિચારે છે, જે ખોટું છે! તેને બદલે તમે તેને કેવી રીતે મદદ કરી શકશો તે વિશે વિચારો. સમય આવ્યે તમે તેમને એક જાણકારી અથવા સૂચનની દરખાસ્ત કરી શકો. જે તેના વ્યાપારના આંકોને ઉપર લઈ જઈ શકે. તેમને મદદ કરો, અને મોટેભાગે, જ્યારે તમારે તેમની જરૂર હશે ત્યારે તેઓ પણ તમને મદદ કરશે.

- **લાંબા-ગાળાનો સંપર્ક:**

માનવીય સંબંધોમાં સમય મહત્ત્વનો છે અને વ્યાપારમાં સમયસૂચકતા મહત્ત્વની છે. પરંતુ

યોગ્ય સમય ક્યારે છે તે જાણવા માટે તમારે પૂરતો સમય વિતાવવો પડે. કોઈપણ દમદાર વ્યાપારી સંબંધોને તેઓ તાત્કાલિક ફાયદો આપી શકે તેવા ન દેખાય, માત્ર તેટલા જ ખાતર બગાડો નહીં. દરેક વ્યક્તિએ હંમેશાં લાંબા ગાળા વિશે વિચારવું જોઈએ. તમે તેને ધીરે ધીમે પરંતુ ખાતરીપૂર્વક લો. તમે ક્યારેય જાણતા નથી, એક વ્યક્તિ, કે જે આજે નાની દેખાતી હોય, તે આવતીકાલે મહાન બની જઈ શકે છે. અને આજે જે મહાન છે, તે આવતીકાલે રસ્તાપર આવી જઈ શકે છે.

હંમેશાં યાદ રાખો કે, જ્યારે નેતાગીરી એ એક કળા છે, ત્યારે વ્યાપાર એ ક્યાંય ચડીયાતી કળા છે. આને માટે વ્યક્તિઓને સમજવાની, તેમનાં મગજને સમજવાની તથા દરેક વ્યક્તિને જે સંપૂર્ણ બનાવે છે તેવાં વિવિધ પાસાંને સમજવાની જરૂર છે. આમ, વ્યાપાર ઉદ્યોગમાં કોઈ એજન્સીને કામ સોંપી દેવા માત્રથી જાહેર સંબંધોનું કામ થઈ શકે નહીં. તમે જરૂર પડે તો એક એજન્સી રાખી શકો, અને તમારી અંગત સંડોવણી, તમારો સમય અને તમારા પ્રયત્નોનું રોકાણ સમજણપૂર્વક કરવું જોઈએ.

૧૧૧
ગુણવાન વ્યક્તિને માન આપો

એક વિચક્ષણ વ્યક્તિ એક સામાન્ય માણસ અને એક મહાન માણસ વચ્ચેનો તફાવત કેમ સમજવો તે જાણે છે. અને જો એક નેતા સફળતાપૂર્વક આ ગુણ આત્મસાત કરી શકે, તો તે જીવનની બધી જ ચાલમાં સહેલાઈથી વિજેતા બની શકશે. એક ઝવેરી કરે છે તેમજ, માણસમાં એક દુર્લભ રત્ન અને સામાન્ય પથ્થર વચ્ચેનો તફાવત સમજવાનું કૌશલ્ય હોવું જોઈએ.

ચાણક્યના મત મુજબ, કાર્યબળ (કામ કરનારાઓ) એ એક વ્યાપાર પાસેનો સૌથી મહાન સ્ત્રોત છે. ખરેખર તો, બધી મહાન પ્રાપ્તિઓનો સ્ત્રોત લોકો જ હોય છે. આમાંની બધી જ પ્રાપ્તિઓ મહાન ગુણોવાળા માણસો વડે કરાય છે.

અને આ જ બધા ગુણોને ઓળખવા જોઈએ તથા તેને માન આપવું જોઈએ. ચાણક્યએ આ ગુણોની વ્યાખ્યા કરતી વખતે કહ્યું હતું,

"માણસોને મેળવેલ જ્ઞાન, વિવેકબુદ્ધિ, વિરતા, ઉચ્ચ કુળમાં જન્મ તથા કાર્યોમાં શ્રેષ્ઠતાના હિસાબે માન આપવું જોઈએ." (૩.૨૦.૨૩)

બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, કોઈ પણ તંત્રમાં દરેક પ્રકારના માણસોને માન આપવું જોઈએ. ચાલો આપણે દરેક પ્રકારને અલગ અલગ જોઈએ:

- **જ્ઞાનના માણસો:**

જ્ઞાની માણસો દરેક સમાજમાં સૌથી વધુ આદર પામતા લોકો છે. 'વિદ્વાન સર્વત્ર પૂજયતે' . શૈક્ષણિક તથા વિદ્વતાભર્યા જ્ઞાન ઉપરાંત આ વર્ણન અનુભવનું ડહાપણ ધરાવતા માણસોને પણ

લાગુ પડે છે.

ખાસ કરીને ભારતમાં, આપણે હંમેશાં જ્ઞાની માણસોને ખૂબ ઊંચા આદરમાન આપ્યાં છે. એક વખત એક સમાજશાસ્ત્રીએ કહ્યું હતું, “જે સમાજ જ્ઞાની માણસોને માન નથી આપતો તે ચોક્કસપણે ધ્વસ્ત થવાનો છે.”

- **વિરતા:**

બહાદુર લડવૈયા તેમનામાં સમસ્યાઓ હોવા છતાં ચાલતા રહેવાનો વિશિષ્ટ ગુણ હોય છે. તેઓ જો જરૂર પડે તો મૃત્યુનો પણ સામનો કરવા તૈયાર હોય છે. આવા લોકોને ક્ષત્રિયો કહેવાય છે. તે સૈનિકો અને પહેરેગીરો છે, જે આપણું રક્ષણ કરે છે. સૈન્યો કહે છે તેમ, “અમે રાત્રી દરમ્યાન જાગતા રહીએ છીએ, જેથી તમે બધા શાંતિની નિંદર માણી શકો.”

- **ઉચ્ચ કુળમાં જન્મ:**

જે વ્યક્તિઓ ઉચ્ચકુળમાં જન્મ લે છે, તેમને આપોઆપ જ આદર મળે છે. હવે આ વસ્તુ જ્ઞાતિ-આધારિત અથવા વંશીય નથી. જોકે, આપણે જોઈએ છીએ કે અમુક ગુણો ઉત્પત્તિને કારણે મળતા હોય છે. (જેને આપણે લોહીના સંસ્કાર કહીએ છીએ) કૌટુંબિક પશ્ચાદભૂમિકા પણ એક વ્યક્તિના વ્યક્તિત્વ પર પ્રભાવ પાડે છે.

- **કાર્યો:**

આખરે તો તમારા શબ્દો કરતાં તમારી ક્રિયાઓ વધારે મોટેથી બોલે છે. તમે જે પ્રાપ્ત કરશો, તે આપોઆપ જ તમને આદર ઉપલબ્ધ કરાવશે. માટે, જે માણસોએ મહાન તથા ઉમદા કાર્યો કર્યાં છે. તેમને પણ માન આપવું જરૂરી છે.

જ્યારે તમે આવી વ્યક્તિઓને ઓળખી કાઢો, ત્યારે તમે તેમની સાથે જોડાઈ શકો અને તેમની પાસેથી શીખી શકો. ત્યારે તમે જોશો કે તમે જે ફાયદાઓ મેળવ્યા છે, તેમને ઉપર તરફ જતા વળાંક પર સ્થાપી શકાય તેમ છે.

આ ખાસ કરીને વ્યાપાર-ઉદ્યોગના જગતમાં સાચું છે. એમ કહેવાય છે કે જે.આર.ડી. તાતા ‘ગુણવાન માણસો’ને ઓળખી શકતા હતા. તેમણે તેમને તેમના જૂથના ભાગ બનાવ્યા અને તાતાઓ પેઢીઓથી સફળતા મેળવી રહ્યા છે.

૧૧૨
એક સારી બેઠક/મુલાકાત

બીલ ગેટ્સે તેમનાં પુસ્તક ‘બીઝનેસ એટ ધ સ્પીડ ઑફ થોટ ’માં કહ્યું હતું, “સૌથી અસરકારક મુલાકાતો એ છે, જેમાં ભાગ લેનારાઓ સારી રીતે તૈયારી કરીને આવે છે.”

આ સાચું છે, અને ચાણક્યએ આપણા દેશમાં બહુ લાંબા સમય પહેલાં આ નિયમ બનાવ્યો હતો. તેઓ ઇચ્છતા હતા કે લોકો મુલાકાત માટે માત્ર સમયસર જ ન આવે, પરંતુ અહેવાલો સાથે સારી તૈયારી કરીને આવે.

જો તેઓ અહેવાલો લીધા વગર આવી ચડે, તો તેમને વાસ્તવમાં દંડ કરાતો અથવા સજા પણ અપાતી.

તેમણે કહ્યું હતું,

“યોગ્ય સમયે ન આવે, અથવા હિસાબના ચોપડાઓ તથા સિલક વગર આવનારાઓ (વ્યવસ્થાપકો) માટે, નિયત રકમના દસમા ભાગનો દંડ છે.” (૨.૭.૨૧)

મુલાકાતો દરમ્યાન શિસ્તબદ્ધ વર્તણૂક ખૂબ જ મહત્ત્વની છે. ચાણક્યએ એક સુ-નવિયોજિત મિટીંગના બીજાં કેટલાંક પાસાંઓને સુચિબદ્ધ કર્યાં છે.

- **મુલાકાત શા માટે?**

એક મુલાકાત એ એવો પ્રસંગ છે, જ્યાં બે અથવા વધારે લોકો ચોક્કસ વિચારો પણ ચર્ચા વિચારણા કરવા માટે મળે છે. એક કંપનીમાં મોટાભાગની મુલાકાતોમાં એક કાર્યક્રમ હોય છે. ઉદાહરણ તરીકે વેચાણની સમીક્ષા માટે મિટીંગ. આને માટે વેચાણ જૂથે એકઠું થવું અને પ્રાપ્ત થયેલ લક્ષ્યો વિશે, નવા લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવા માટે નવી વ્યૂહરચનાઓ વિચારવા માટે તથા આગળ વધવાના આયોજનની ચર્ચા કરવા માટે મળવું જરૂરી છે.

વિચારોની આપ-લે કરવા માટે પણ મિટીંગો યોજાય છે. તે નેટવર્ક, બીજાની કામ કરવાની પદ્ધતિ સમજવા માટે તેમજ માહિતી વહેંચવા અથવા મેળવવા માટેની તક છે.

- **એક સારી મુલાકાતના ફાયદાઓ:**

એક સારી મુલાકાત એ છે, જેમાં સ્પષ્ટ કાર્યક્રમ હોય. આવી મુલાકાતોના સમયે ખાસ્સા અગાઉથી નક્કી કરી લેવામાં આવે છે, અને બધાને જણાવી દેવામાં આવે છે. તે સમયસર શરૂ થાય છે અને સમયસર જ પૂરી પણ થાય છે. લોકોને કોઈ જાતની પ્રગતિ કર્યા વગર એકમાંથી બીજા મુદ્દા પર ચાલી જતી સભામાં બેસી રહેવું પડવાથી થતી હતાશાની લાગણીને બદલે આવી, જેમાંથી કશુંક ઉત્પાદિત થાય તેવી સભાને અંતે સારું લાગે છે.

આજના જમાનામાં ખાસ કરીને જ્યારે સમય એ એક મુલ્યવાન જણસ છે, ત્યારે કોઈએ સ્પષ્ટ કાર્યક્રમ વગરની બેઠક બોલાવવી ન જોઈએ. દરેક ક્ષણમાંથી કશુંક નિપજવું જ જોઈએ.

- **એક સારી બેઠક માટે તૈયાર થવું:**

વ્યક્તિએ શેના વિશે વાતચિત કરવી જરૂરી છે, તેની તૈયારી સૌપ્રથમ કરવી જોઈએ. આ એક સંયોજકની ભૂમિકા છે, યાદ રાખો તમારે લાગતા વળગતા ભાગ લેનારાઓને તેઓ એકઠા થાય તેની પણ પહેલાં ચાર વસ્તુ જણાવવી જોઈએ – ક્યાં, ક્યારે, કોણ અને શું.

સભા/મુલાકાત કયા સ્થળે ગોઠવવાની છે? ક્યારે – એટલે કે શરૂ થવાનો તથા પૂરી થવાનો બંને સમય, કોણ – એટલે કે તે બેઠક માટેની મુખ્ય વ્યક્તિ અથવા વક્તા અને શું – એટલે સભા/મુલાકાત માટેનો મુદ્દો અને કાર્યક્રમ.

કોઈપણ પ્રસંગે જો તમે સભામાં ભાગ લેનાર હો, તો તમારે હંમેશાં લાગતા વળગતા અહેવાલો તથા જરૂરી કાગળો સાથે તૈયાર થઈને જ આવવું જોઈએ.

જ્યારે કોઈ ચોક્કસ માહિતી વિશે પૂછવામાં આવે ત્યારે જરા પણ સમય બગાડવો ન જોઈએ. એક ઝડપી તથા ત્વરિત પ્રત્યાઘાત નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં મદદરૂપ બનશે.

તે ઉપરાંત, મુલાકાતનું મહત્ત્વ સમજવાનો પ્રયત્ન કરો. એક સારા સંયોજક, સંચાલક તથા ભાગ લેનારા બનો અને, બીજાને અસરકારક મુલાકાતનું મહત્ત્વ શીખવવામાં જરા પણ ખચકાટ ન અનુભવો.

૧૧૩
જે શરૂ કર્યું છે તે પૂરું કરો

મારો એક મિત્ર છે, જેને તે હાથમાં લે તે દરેકે દરેક પ્રકલ્પમાં સફળતા સિવાય બીજું કશું જ ખપતું નથી. એક વખત મેં તેને તેના આ બાબતમાં રહસ્ય વિશે મને જણાવવા કહ્યું.

તેણે કહ્યું, “કોઈ પણ નવો પ્રકલ્પ લેતાં પહેલાં, હું હંમેશાં અગાઉ હાથમાં લીધેલું કામ પૂરું કરું છું. આનાથી મને હું હાથમાં લઉં છું તે દરેક પ્રકલ્પ એકચિત્ત થઈને અને સફળતાપૂર્વક પૂરો કરી શકવાની ખાતરી મળે છે.”

આ શબ્દોએ મને તરત જ ચાણક્યનાં એક સૂત્રની યાદ અપાવી.

“પ્રવૃત્તિ એ છે, જે હાથમાં લીધેલા કાર્યોની પૂર્ણતા વિશે હોય.” (૬.૨.૨)

ઘણા ઓછા લોકો તેમણે શરૂ કરી દીધેલું કાર્ય પૂરું કરી શકે તેવા હોય છે. ખરેખર, આપણે બધા જ આપણી જાતને ‘શું મારે મારું વર્તમાન કામ પહેલાં પૂરું ન કરવું જોઈએ?’ એવું પૂછ્યા વગર નવા પ્રકલ્પો લેવાનું ચાલુ રાખીએ છીએ. માલની નવી માગણીઓ સ્વીકારીએ છીએ અને નવી ચોપડીઓ પણ વાંચવા માટે ઉપાડીએ છીએ.

આખરે આપણે તણાવ, ભયાનક સમય-વ્યવસ્થાપન અને એક કંગાળ જીવન-કાર્ય સરવૈયા જેવી વિવિધ સમસ્યાઓ પર આવીને અટકીએ છીએ. આપણે શા માટે હાથમાં પહેલેથી જ છે તે કામ પૂરું નથી કરતા?

ચાણક્ય કહે છે કે આવું એટલા માટે બને છે કે આપણે સક્રિય નથી. આપણે બધાં વર્તમાન કામો પૂરાં કરવા માટે ‘કામ કરવું’ પડે છે. આનો કોઈ જ વિકલ્પ નથી.

અને, તમારે માત્ર થોડાંક પગલાં યાદ રાખવાનાં છે.

- **બધાં ચડત કામોની સૂચિ બનાવો:**

જો તમને એમ લાગતું હોય કે તમારી જિંદગી દુષ્કર બની ગઈ છે, તો આ એક સાદી કવાયતનો પ્રયત્ન કરી જોવો – તમે શરૂ કરેલ પરંતુ આજની તારીખમાં પૂરી અથવા પૂર્ણ ન કરી હોય તેવી પ્રવૃત્તિઓની સંખ્યાની સૂચિ બનાવો.

એ એક અહેવાલ પૂરો કરવાનું હોય, એક પ્રસંગના સંયોજકોને ફોન કરવાનું તથા આભાર માનવાનું હોય, અથવા માત્ર વાંચવા માટે ઉપાડેલ પુસ્તક પૂરું કરવાનું પણ હોઈ શકે. જો તમે પ્રમાણિક હશો, તો તમારી સૂચિનું કદ જોઈને જ આઘાત પામી જશો.

- **આયોજન કરો અને કામ કરો:**

હવે, દરેક અધૂરાં કામને પૂરું કરવા માટેના સમયની સૂચિ બનાવો. ઉદાહરણ તરીકે એક અહેવાલ પૂરો કરવામાં અડધોક કલાક લાગી શકે અથવા એ પાર્ટીના સંયોજકને ફોન કરીને આભાર માનવામાં લગભગ પથી ૧૦ મિનિટ લાગે, અથવા તમે વાંચવાની શરૂ કરીને અડધે રસ્તે છોડી દીધેલાં પુસ્તકને પૂરું કરવામાં વધારે ત્રણેક કલાક લાગી શકે.

આ બધાં અધૂરાં કામને પૂરાં કરવા માટે થોડોક સમય બાજુ પર રાખો. એટલે કે દરરોજ લગભગ એકાદ કલાક. વધુ મહત્ત્વનું એ છે, કે તમારે ખરેખર તેમ કરવું જોઈએ, માત્ર તેમ કરવા વિશે વિચાર્યા કરવું ન જોઈએ.

- **આને એક આદત બનાવો:**

આમ કરવાનું શરૂઆતમાં મુશ્કેલ લાગશે. આખરે તો, આપણે બધાં જ આ મુલતવી રાખવાની ગંદી આદતમાં ફસાયેલા છીએ. પરંતુ જો આપણે બધાં જ અધૂરાં કાર્યોને પૂરાં કરીને આપણી જાતને વાસ્તવમાં શિસ્તબદ્ધ બનાવીએ તો આપણો આત્મવિશ્વાસ વધશે અને આપણે વધારે મોટા પડકારો માટે પણ ઝંખશું.

એક બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીના ચેરમેને એક વખત મારી સામે પ્રગટ કર્યું કે તેઓ તેમના શનીવારો જે કામો કદાચ અધૂરાં છોડાયા હોય માત્ર તેમને પૂર્ણ કરવામાં જ વિતાવે છે. આ દર્શાવે છે કે માત્ર એક સારા ‘શરૂઆત કરનાર’ને બદલે એક સારા ‘પૂરું કરનારા’ થવું કેટલું વધારે મહત્ત્વનું છે.

૧૧૪
સફળ થવા ઇચ્છો છો?

કૌટિલ્યનું અર્થશાસ્ત્ર પંદર પુસ્તકોનું બનેલું છે. આમાંથી છઠ્ઠા પુસ્તકમાં માત્ર બે જ પ્રકરણો છે. છતાં, તે એક રાજાએ તેના રાજ્યને કેવી રીતે સફળતાપૂર્વક ચલાવવું જોઈએ તે સમજાવતું હોવાને કારણે તે ખૂબ અગત્યનું છે. તે સફળ થવાના ત્રણ માર્ગો તથા આપણે તે કેવી રીતે કરી

શકીએ તે પણ નોંધે છે.

ચાણક્ય એ કહ્યું હતું કે:

"સફળતાનાં ત્રણ પડળ છે – જે સલાહની શક્તિ વડે મેળવી શકાય તેમ હોય, તે સલાહ વડે સફળતા જે સામર્થ્યની શક્તિ વડે મેળવી શકાય તેમ હોય. તે સામર્થ્ય વડે સફળતા અને જે ઊર્જાની શક્તિ વડે મેળવી શકાય તેમ હોય તે ઊર્જા વડે સફળતા." (૬.૨.૩૦)

આ શબ્દોનો અર્થ સમજવા માટે જ્યારે જીવનભરના મૂલ્યવાન અનુભવો જોઈએ, ત્યારે આપણે છેવટે તેનો અર્ક સમજી શકીએ.

- **સલાહ મસલત વડે સફળ થવું:**

એવા ઘણા લોકો હોય છે, જે પ્રયત્ન કરે છે, અને પ્રયત્નો કરવાનું ચાલુ રાખે છે, છતાં સફળ થતાં નથી. છેવટે, હતાશ થઈને તેઓ એવું માને છે કે તેમના ભાગ્યમાં સફળ થવાનું નથી. પરંતુ એવું બને કે માત્ર તેમણે યોગ્ય વ્યક્તિ પાસેથી યોગ્ય સલાહ ન મેળવી હોય.

મને એક પરદેશી યાદ આવે છે. જે અહીં એક ધંધો શરૂ કરવા ઇચ્છતો હતો અને લગભગ બે વર્ષ સુધી શરૂ કરી શક્યો ન હતો. છેવટે તેણે એક કાયદાકીય સલાહકારની સલાહ લીધી. જેણે તેને માત્ર થોડાંક સૂચનો આપ્યાં અને તે (નો ધંધો) ચાલી નીકળ્યો!

આ અચૂકપણે પહેલા પ્રકારની સફળતાનું ચિત્ર બતાવે છે. જે ચાણક્યના મત મુજબ યોગ્ય વિશેષજ્ઞને સાંભળવાથી તથા તેની પાસેથી શીખવાથી પ્રાપ્ત થાય છે.

- **સામર્થ્ય વડે સફળતા:**

જ્યારે આપણે એકલા જ આપણી લડાઈ લડતા હોઈએ, ત્યારે જીતવાની શક્યતા ઘણી ઓછી હોય છે. એક આધ્યાત્મિક ગુરુએ એક વખત સાચું જ કહ્યું છે, "આપણે સાથે મળીને વિકસીએ છીએ. માટે સફળ થવાની બીજી પદ્ધતિ છે,. સામર્થ્ય એટલે કે જોડાણની શક્તિ વડે સફળ થવું."

મારો એક મિત્ર છે, જે રાજકારણમાં છે. તે હંમેશાં એ હકીકતનો અફસોસ કરે છે કે તેણે માત્ર રાજકારણ કેવી રીતે કામ કરે છે તે સમજવાના પ્રયત્નમાં પુષ્કળ સમય વિતાવવો પડ્યો હતો.

તેણે એક વખત કબૂલ કર્યું કે "હું ઇચ્છું છું કે મારે પણ એક ગોડફાધર હોત, કે જે મને માર્ગદર્શન આપત." તમે આજના ભયાનક પ્રતિસ્પર્ધાત્મક જગતમાં પ્રવેશશો ત્યારે એ તેટલું જ સત્યની નજીક છે. જિંદગીમાં જો આપણે એક શક્તિશાળી વ્યક્તિ સાથે જોડાવાનું બને તો પ્રત્યક્ષ રીતે સફળતાની ખાતરી છે.

- **શક્તિ વડે સફળતા:**

એવા ઘણા ઓછા લોકો હોય છે, જે પહેલી બે પદ્ધતિઓ વડે સફળતા ન મેળવી શકે. તેમ

છતાં માત્ર તેમની ઊર્જા અને ઉત્સાહ વડે વહન થઈને જ સફળતા મેળવે છે. તેમનો ઉત્સાહ ઘણો ચેપી પણ હોય છે. તેમનામાં એક 'કદાપી છોડવું નહીં' વાળું મનોબળ હોય છે. તેમને માટે જિંદગી, કોઈ કેટલી વખત નિષ્ફળ જાય છે, તે વિશે નથી, ઉલટાનું એવી લાગણી છે કે 'સફળતા એક જ ડગલું આઘી છે!'

તેઓ તેમની ભૂલોમાંથી, પુસ્તકોમાંથી, તેઓ જેમને મળે છે તે દરેક વ્યક્તિમાંથી અને તેમની જિંદગીની દરેક ઘટનાઓમાંથી શીખે છે. જિંદગી તેમને માટે એક મુસાફરી છે પરંતુ ક્યારેય ગંતવ્ય સ્થાન નથી.

યાદ રાખો, સફળતા એ એક વ્યક્તિ જેવી વિકસાવે તેવી મનોવૃત્તિ છે. માટે તમે તમારું લક્ષ્ય ન મેળવો ત્યાં સુધી ક્યારેય છોડી ન દો. ચાણક્યએ કહ્યું હતું, "સો પ્રયત્નો પછી પણ એક ઉત્સાહી માણસ ચોક્કસપણે જીત મેળવશે."

૧૧૫
સાથે મળીને કામ કરવું

૧૯૭૦ તથા ૧૯૮૦માં ઘણી ભારતીય કંપનીઓ સીમાચિહ્ન જેવી ઘટનાઓ તરફ આગળ વધી રહી હતી. વૈશ્વિકીકરણ હજી શરૂ થયું ન હતું. કમ્પ્યૂટરોનો હજી પરિચય જ કરાવાયો હતો અને મોબાઈલ ફોન તથા ઇન્ટરનેટના તો માત્ર વિચારો જ હતા. એ એવા દિવસો હતા, જ્યારે ભારતીય ઉદ્યોગો સામે શ્રમ સમસ્યાનો સામનો કરવો એ સૌથી મોટો પડકાર હતો. વિવિધ મજદૂર સંગઠનો તથા કંપનીના વ્યવસ્થાપકો વચ્ચે બધો સમય ગેરસમજો થયા કરતી હતી.

દેખીતી રીતે જ બધી વાટાઘાટો હકારાત્મક પરિણામો આપતી ન હતી. ઘણી કંપનીઓ આ તણાવભરી પરિસ્થિતિને આધિન થઈ જતી હતી અને છેવટે બંધ થઈ જતી હતી. જેને કારણે સમગ્ર ઉદ્યોગને સહન કરવું પડતું હતું. માત્ર થોડાંક જ તંત્રો વિજેતા તરીકે ઉભરી આવ્યાં.

ત્યારે પૂછાતો મુખ્ય પ્રશ્ન એ હતો કે – સંગઠનો તથા વ્યવસ્થાપકો વચ્ચે સંપૂર્ણ સાથ-સહકાર થવો શક્ય છે ખરો?

ખેર, તજજ્ઞોને પણ આના જવાબની ખાતરી ન હતી. જોકે ચાણક્ય પાસે આનો એક ઉપાય હતો.

તેમણે કહ્યું હતું કે:

"અને કર્મચારીને જાણ કર્યા વગર સંગઠન કોઈને દૂર કરશે નહીં અથવા કોઈને અંદર લાવશે નહીં." (૩.૧૪.૧૫)

આમ, ચાણક્યના સમયમાં, જ્યારે સંગઠનોએ સંપૂર્ણ રીતે વ્યવસ્થાપકોની ઇચ્છાની હદમાં રહેવું પડતું હતું, ત્યારે તેઓ પણ નિર્ણય કરતાં પહેલાં એક બીજાની સાથે સલાહ-મસલત કરતાં હતાં.

તો, આપણી પેઢી આમાંથી કયા પાઠો શીખી શકે?

- **સંગઠનો ચાલુ રહેશે:**

આજે, ઘણા વ્યવસ્થાપન વિચારકોને લાગે છે કે સંગઠનના દિવસો પૂરા થઈ ગયા છે. આ સાચું નથી. માત્ર નામ અને પ્રકાર બદલાયા છે. સંગઠન શું છે/આ એક સાર્વજનિક મંચ છે, જ્યાં લોકોનું જૂથ એકઠું થાય છે. તેઓ ભેગા મળીને તેમના પ્રશ્નોની ચર્ચા-વિચારણા કરે છે અને તેમની દરખાસ્તો તેમના ઉપરીઓ સામે મૂકે છે.

આનું આજે પણ અસ્તિત્વ છે. કોઈ પણ કંપનીની વિવિધ સમિતિઓ તથા જૂથો તરફ જોવો. કોઈપણ પરિપક્વ કૉર્પોરેટ અમલદાર કબુલ કરશે કે માત્ર આવી સમસ્યાઓ તથા મુદ્દાઓનું વહેલું વર્ગીકરણ કર્યા પછી જ કામ સરળતાથી થઈ શકે છે.

- **એક સહિયારી દૃષ્ટિ જરૂરી છે:**

આપણે કોઈપણ કૉર્પોરેટ કાર્યાલય અથવા ઉદ્યોગમાં કામ કરતા હોઈએ, આપણે ખ્યાલ રાખવો જોઈએ કે આપણે એક બીજા સાથે લડતા નથી, પરંતુ વધુ મોટા શત્રુ સામે લડીએ છીએ. માટે, ટોચના નેતાઓ માટે સમગ્ર તંત્ર સાથે કંપનીના હેતુઓ તથા લક્ષ્યો વિશે વાતચીત કરવી અગત્યની છે. આનાથી કંપનીમાં બધાને, માત્ર ઉપરીઓને જ નહીં, કર્મચારીઓ સહિત બધાને એક સહિયારી દૃષ્ટિમાં ભાગ લેવામાં મદદ મળશે.

- **નિયમિત વાતચિત:**

કાર્યકારી ગણને ક્વચિત એકાદ વખત યોજનાઓ તથા વિકાસ વિશે માત્ર માહિતી આપી દેવાથી વ્યક્તિની જવાબદારી પૂરી થઈ જતી નથી. બધા સંબંધોમાં હોય છે તેમ, નિયમિત તથા અસરકારક વાતચિતમાં ખરી તાકાત રહેલી છે.

ભલે એક તંત્રમાં એક સર્વોચ્ચ સ્થાન તથા જુદાં જુદાં સ્તરો હોય છે, તો પણ દરેકને સમયાંતરે મળતા રહેવું અને મુદ્દાઓ તથા સમસ્યાઓ વિશે ચર્ચા-વિચારણા કરવી એ અગત્યનું છે.

આ જ પેઢીની તાકાત બને છે. જો તંત્રની અંદરના લોકોનો એક બીજા સાથે સંપૂર્ણ સુમેળ હોય તો સમસ્યા ઉકેલવા માટે કોઈ બહારની વ્યક્તિની જરૂર પડતી નથી.

અંતમાં, એટલું યાદ રાખો કે 'હું' એ નથી જીતવાનું પરંતુ યોગ્ય પદ્ધતિથી અને યોગ્ય હેતુ માટે 'આપણે બધા' એ જીતવાનું છે.

૧૧૬
બધાની સંડોવણી કરો

દરેક તંત્રમાં હંમેશાં સમસ્યાઓ ઊભી થતી રહેતી હોય છે. જે ક્ષણે સમસ્યા ઊભી થાય છે કે તરત જ બધા કર્મચારીઓ એ માત્ર બેસી રહીને ચિંતા કરવાને બદલે તેનો કેવી રીતે ઉકેલ લવાય તે વિશે વિચારવાની જરૂર છે. તેમણે ક્યારેય એક ચોક્કસ વ્યક્તિ, વિભાગ અથવા લોકોનાં જૂથ પાસેથી જ ઉકેલ મળશે તેવી અપેક્ષા રાખવી જોઈએ નહીં.

ચાણક્ય પાસે આને માટે એક સૂચન હતું.

"તેણે દરેક પલટનની યુદ્ધ માટેની સજાવટ સાથે લડવું જોઈએ." (૧૨.૧.૩)

બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, એક સમસ્યા સામે લડત આપતી વખતે આખા કાર્યાલયનાં જૂથે એકઠાં થઈ જવું જોઈએ. ઉદાહરણ તરીકે, જો તમારી કંપનીના વેચાણના આંકડાઓને અસર પડી હોય, તો માત્ર વેચાણ તથા માર્કેટીંગ વિભાગે જ આ પ્રશ્ન તરફ ધ્યાન આપવું જોઈએ તેવી અપેક્ષા ન રાખો. બધા વિભાગોમાંથી ચાવીરૂપ (મુખ્ય) વ્યક્તિઓને બોલાવો અને ભેગા મળીને પ્રશ્ન ઉપર હુમલો કરો. ત્યારે તમે પ્રશ્ન તરફનું થોડુંક જુદું, શક્યતઃ વધારે સારું વલણ જોશો.

સાથે મળીને સમસ્યા ઉકેલવાની પ્રક્રિયાનાં તબક્કાવાર પગલાં નીચે દર્શાવેલ છે.

- **સમસ્યાને ઓળખો:**

એક સમસ્યાને ઉકેલતાં પહેલાં, તેને પૂરેપૂરી ઓળખો, તથા સમજો. આ તબીબી નિદાન જેવું છે, જેમાં માંદગીના મૂળ કારણને જાણીને જરૂરી દવા શોધવી જરૂરી છે.

આમ, જો ઘસારો, નાણાકીય પ્રશ્નો, વેચાણ લક્ષ્યો અથવા કોઈપણ બીજા પ્રકારની વિવિધ સમસ્યાઓથી તમને પડકાર મળ્યો હોય, તો સૌ પહેલાં સમસ્યા શરૂ ક્યાંથી થઈ તે ઓળખો/ જાણો.

- **જુદા જુદા પરિપ્રેક્ષ્યથી વિચારો:**

તમારું પહેલું જ નિદાન સાચું છે તેમ ધારી ન લો. એક બીજો મત લો. જો તમે બધા વરિષ્ઠ લોકોની સભા બોલાવશો, તે વધારે સારું રહેશે. ઉદાહરણ તરીકે, જો તૈયાર કરાયેલો/ બનાવાયેલો માલ યોગ્ય કક્ષાનો નથી, તો માત્ર ઉત્પાદક જૂથને જ દોષ ન આપો. તેને બદલે ખરીદી, આર એન્ડ ડી તથા વેચાણ જેવા બધા વિભાગોના વડાઓને પણ બોલાવો અને પ્રશ્નનું કેવી રીતે નિરાકરણ લાવવું તે માટે તેમનો અભિપ્રાય માગો. આ તમને સમસ્યા ઉપર અલગ પરિપ્રેક્ષ્યથી હુમલો કરવામાં મદદ કરશે.

- **એક કાર્યદળ બનાવો:**

હવે, સમસ્યાનું વિશ્લેષણ કર્યા પછી તે સંપૂર્ણપણે દૂર થાય ત્યાં સુધી તેની સાથે લડવું અગત્યનું છે. તમારે આને માટે એક જૂથ અથવા કાર્યકર્તાઓનું દળ તૈયાર કરવું પડશે. કારણ કે એક એકાકી વ્યક્તિ તેને એકલા સંભાળતાં ચલિત થઈ શકે છે જૂથ બનાવવાનો એક બીજો ફાયદો એ છે કે તેના સભ્યોમાંથી કોઈ પણ થોડા સમય માટે છુટ્ટી અથવા વિરામ લઈ શકે છે, જ્યારે બીજા બધા માથુ ફોડવાનું ચાલુ રાખશે. આનાથી જોશ જાળવી રાખવામાં પણ મદદ

મળશે.

યાદ રાખો, કોને શ્રેષ્ઠ યોદ્ધાનો તાજ મળશે તેની પરવા કર્યા વગર, જ્યારે આખું સૈન્ય યુદ્ધ જિતવા ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે, ત્યારે યુદ્ધનાં બધાં જ પરિણામો બદલાઈ જાય છે. દરેક વ્યક્તિએ વધુ ઊંચા લક્ષ્યને શરણે થવું પડે, એ સફળતાની ખાતરી આપતાં કાર્યજૂથનું રહસ્ય છે.

૧૧૭
સંદેશવ્યવહારની શક્તિ

એક બીઝનેસ સ્કૂલે તેના ભૂતપૂર્વ વિદ્યાર્થીઓનો અભ્યાસક્રમ પૂરો થયા પછી ૨૦ વર્ષ પછી તેમની કારકીર્દિની કક્ષાની મોજણી કરાવી. આશ્ચર્યજનક રીતે, સફળતા પામનારાઓ ટોચ પર રહેનારા વિદ્યાર્થીઓ ન હતા. પરંતુ એવા વિદ્યાર્થીઓ હતા જેઓ જૂથ સાથે કેવી રીતે કામ કરવું તે જાણતા હતા તથા તેનાથી પણ વધુ અગત્યનું કે તેમની સંદેશાવ્યવહારની કુનેહ ખૂબ સારી હતી.

ચાણક્ય વાતચીત કરવાની શક્તિને સારી પેઠે જાણતા હતા. હકીકતમાં તેમણે શબ્દોને શસ્ત્રો તરીકે વાપરવાનું કેટલું સરળ છે, તથા તે પ્રમાણે બનતું કેવી રીતે અટકાવવું તે બાબત પ્રકાશમાં આણી છે.

“બદનક્ષી, બદબોઈ તથા ધમકી શાબ્દિક ઇજા ઘડે છે.” (૩.૧૮.૧)

જ્યારે તમે તેના પર ઊતરી આવો ત્યારે તમને ખ્યાલ આવે છે કે દરેક વ્યક્તિને પોતાની કદર થાય તેની જરૂર હોય છે. જો તમે બીજાની કદર ન કરી શકો તો તમે ચોક્કસપણે તેનાથી વિપરિતમાં પણ ન રાચી શકો.

- **બદનક્ષી:**

તેનો અર્થ થાય છે, કોઈ વ્યક્તિને બદનામ અથવા અપમાનિત કરવી. ઘણી વખત લોકો વડે આનો ઉપયોગ લોકોનો ટેકો મેળવવા માટે થતો હોય છે. રાજકારણીઓ, પ્રતિષ્ઠિત વ્યક્તિઓ તથા સુપ્રસિદ્ધ લોકો બદનક્ષીનો ઉપયોગ તથા દુરુપયોગ કરે છે. એક તંત્રમાં કોઈ પણ ટોચની કક્ષાનો અમલદાર પણ બદનક્ષી માટેનું સરળ લક્ષ્યબની જાય છે. મૂળભૂત રીતે તે વ્યક્તિની વિશ્વસનિયતા તથા આળસ પર પ્રશ્ન ઊઠાવે છે. જો અને જ્યાં સુધી તમારી પાસે યોગ્ય હકીકતો ન હોય, ત્યાં સુધી તમારે ક્યારેય કોઈની પણ બદનક્ષી કરવી ન જોઈએ.

- **બદબોઈ:**

આનો અર્થ થાય છે પીઠ પાછળ કરડવું. પરંતુ તમારે આ નિયમ યાદ રાખવો જોઈએ. જો તમે કોઈની કદર કરવા માગતા હો તો – બીજા બધાની સામે તેમ કરો, જો તમે તેને તેણે કરેલાં

ખોટાં કાર્યો વિશે કહેવાના હો તો – તે જ્યારે એકલો હોય ત્યારે કહો.

પીઠ પાછળ બોલવાથી કોઈ સમસ્યા હલ થતી નથી. ખરેખર તો, આ એક નબળા માણસની નિશાની છે. જો તમને એવું લાગે કે ક્યાંક કશુંક ખોટું છે, તો લાગતી-વળગતી વ્યક્તિને સીધા જ જઈને સમજાવો અને પરિસ્થિતિ સુધારવી જરૂરી છે એવું તમને શા માટે લાગે છે તે પણ કહો.

તમે જાણો છો? પીઠ પાછળ ટીકા કરવાથી પુષ્કળ નકારાત્મક ઉર્જા ઉત્પન્ન થાય છે, જે માત્ર લક્ષ્ય બનાવાઈ છે તે વ્યક્તિને જ નહીં, પરંતુ જે વ્યક્તિ તેમ કરે છે તને પણ તેમજ જેઓ તે સાંભળે છે તેમને પણ નુકસાનકર્તા છે. આ ટાળવું જ જોઈએ.

- **ધમકી:**

તેનો અર્થ થાય છે એક વ્યક્તિને ચેતવણી આપવી, તથા તેનામાં ડર ઠસાવવો. જ્યારે સ્પર્ધા કરતા જુવાનીયાઓ વડે 'આમ કર નહીંતર...' જેવા વાક્યાંશ ખૂબ સામાન્યપણે વપરાય છે, ત્યારે પુખ્ત વયની વ્યક્તિઓનાં જગતમાં તેનો ઉપયોગ કોઈને પણ ધમકી આપવાના ગુના તરીકે ગણવામાં આવે છે.

ક્યારેય એક વ્યક્તિમાં ડર ઘુસાડવાનો પ્રયત્ન ન કરો. આમ કરવાનું કારણ એ છે કે તે માત્ર કાયદાની દૃષ્ટિએ ગુનો બને છે તેટલું જ નહીં પરંતુ લાંબાગાળે તમારા માટે પણ ભયજનક બની શકે છે કારણ કે કોને ખબર ક્યારે તે વ્યક્તિ શક્તિશાળી બની જાય અને તમારા પર વળતો પ્રહાર કરે.

વાર્તાલાપ કરવાનો શ્રેષ્ઠ માર્ગ છે નરમ છતાં મક્કમ પદ્ધતિ. ચાણક્યએ એક વખત કહ્યું હતું, "જ્યારે તમે વાર્તાલાપ કરો, તે સત્યમ્ તથા પ્રિયમ્ હોવો જોઈએ. એટલે કે સરસ રીતભાત સાથે સત્યવાદી હોવું."

જીવનમાં સફળ થવા માટે આ ગુણો વિકસાવો.

૧૧૮
લડાઈઓ રોકવી

માનવ મન ખૂબ જ સમજી ન શકાય તેવું અટપટું છે. ક્યારેય તેના મગજમાં ચોક્કસ વિચાર ચોંટી જાય છે અને તે તેના વિશે દુરાગ્રહી બની જાય છે. પછી, જ્યારે કોઈ બીજું તેનાથી જુદી જાતના વિખવાદી વિચાર સાથે આવે, ત્યારે કોઈક પ્રકારનું ઘર્ષણ ઊભું થાય છે, અને તે લડાઈમાં પણ પરિણમી શકે છે.

આવી વર્તણંક પર જો શરૂઆતના તબક્કામાં જ કાબુ કરવામાં ન આવે તો તે ખૂબ વિધ્વંસક થઈ શકે છે. અંદરોઅંદરની દુશ્મનાવટ કૉર્પોરેટ યુદ્ધો, રાષ્ટ્રો વચ્ચેનાં યુદ્ધો વગેરે બધાં ભાગ્યે જ સૌથી તટસ્થ પક્ષને પણ વણસ્પર્શ્યા છોડે છે.

માટે લડાઈઓ રોકવી જ જોઈએ, ખાસ કરીને જૂથો વચ્ચેના વિખવાદો રોકવા જોઈએ અને આવું માત્ર જૂથ મનોવિજ્ઞાનની મદદ દ્વારા જ કરી શકાય.

ચાણક્ય, એક નિપુણ મનોવૈજ્ઞાનિક, પાસે એક ઉપાય હતો:

"પ્રજા વચ્ચે ઝઘડા પ્રજા વચ્ચેના નેતા ઉપર જીત મેળવવાથી અથવા ઝઘડાનાં કારણને દૂર કરવાથી અટકાવી શકાય." (૮.૪.૧૮)

ચાલો આપણે આ સલાહ એક પછી એક લઈએ.

- **સમસ્યાને ઓળખો:**

જ્યારે એક લડાઈ થાય ત્યારે તે તાત્કાલિક તે પ્રદેશની શાંતિને હણી નાખે છે, તથા પુષ્કળ સમય અને શક્તિ વેડફાય છે.

એક વ્યૂહરચનાકાર તરીકે લડાઈનો અંત આણવો તથા જીવનમાં આગળ વધવું અગત્યનું છે. જો કે આમ કરવા માટે પરિસ્થિતિનું દરેક બાજુએથી ઉંડાણભર્યું વિશ્લેષણ કરવું તથા સમસ્યાનું મૂળ કારણ શોધી કાઢવું અતિ આવશ્યક છે. તમારે વર્તમાન લડાઈને અટકાવવા કાયમી ઉકેલ નહીં, તો છેવટે એક કામચલાઉ આયોજન કરવું જરૂરી છે.

- **જૂથના નેતાઓ સાથે વાત કરો:**

કોઈપણ પોલીસ અમલદારને હુલ્લડો દરમ્યાન પરિસ્થિતિને કેવી રીતે શાંત પાડવા માટે તેઓ કેવી રીતે પ્રયત્ન કરે છે તે પૂછશો તો તેઓ તમને જણાવશે કે ઝઘડો કરનાર જૂથ સાથે વાત કરવી તે તેમનું પ્રથમ પગલું હોય છે.

પરંતુ જ્યારે ૧૦૦ માણસોનું ટોળું આખેઆખું શેરીમાં તમારી સામે ધસી આવતું હોય ત્યારે તેને ડામવાનું સરળ નથી.

જૂથના નેતાઓ તથા જૂથ પર પ્રભાવ પાડનારાઓ કોણ છે તેમને ઓળખવા તે જ આનો ઉપાય છે. તેમને અલગ બોલાવો અને તેમની સાથે વાત કરો. જો નેતાને વાત ગળે ઉતરી જાય, તો આખું ટોળું કાબુમાં આવી જાય છે.

આ કટોકટીના સમયે યંત્રો બંધ કરી દેવા જેવું છે – હજારો સ્વીચો બંધ કરવાને બદલે આખોઆખા જૂથને બંધ કરવા માટેની મુખ્ય સ્વિચને બંધ કરવી વધારે સારી છે.

- **સમસ્યાનો ઉકેલ:**

તમારો બધો સમય માત્ર ચર્ચા વિચારણા અને વાદવિવાદ કરવામાં ન વિતાવો – શાંતિ પ્રાપ્ત થવી જ જોઈએ. માટે, લક્ષ્ય ભૂલાઈ જવું ન જોઈએ – મુખ્ય સમસ્યાનો ઉકેલ કરો અને લડાઈ બંધ કરાવો.

અર્થશાસ્ત્ર માં ચાણક્ય સામ (ચર્ચા વિચારણા) દામ (ઇનામો આપવા) દંડ (સજા) અને ભેદ

(ફાટફૂટ પડાવવી) વિશે વાત કરે છે. તમે તમારું લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરવા માટે પરિસ્થિતિની માગ મુજબ આ બધી નીતિનો વૈકલ્પિક રીતે ઉપયોગ કરી શકો.

૧૧૯
જૂથ કાર્ય

મોટાભાગની સફળ કંપનીઓ, તંત્રો તથા જૂથોમાં એક વસ્તુ સામાન્ય જોવા મળે છે – વ્યક્તિગત મતભેદો ભૂલીને એક જૂથ તરીકે કાર્ય કરવું. જૂથમાં કાર્ય કરવું એ જુદા જુદા ઉતાર-ચઢાવ છતાં વિવિધ લક્ષ્યો પ્રાપ્ત કરવામાં જૂથને મદદ કરતી આવશ્યક સામગ્રી છે.

નેતા એક વ્યક્તિ તરીકે હોંશિયાર તથા સક્ષમ હોઈ શકે છે, પરંતુ એક કાર્યક્ષમ જૂથની મદદ વગર તે તેનાં લક્ષ્યો પ્રાપ્ત કરી શકતો નથી. જેમ જેમ એક વ્યક્તિ વ્યવસ્થાની સીડી ચડતો જાય છે, એક નેતાને ખ્યાલ આવે છે કે નેતાની મુખ્ય ભૂમિકા એક સારાં જૂથને 'દોરવણી' આપવાની છે. તેને જૂથના બીજા કાર્યક્ષમ સભ્યોને કામ સોંપવાની તથા તેમની સાથે પોતાની જવાબદારી વહેંચવાની જરૂર લાગે છે. તેના પોતાના દેખાવ ઉપરાંત તેણે એક વ્યૂહરચનાકારની ભૂમિકા નિભાવવી જરૂરી છે.

જે નેતાઓ એમ માને છે કે તેઓ બીજાની મદદ વગર તેમની પોતાની મેળે જ વ્યવસ્થા કરી શકશે. તેવા નેતાઓને કૌટિલ્ય તેમની મુર્ખામી માટે ચેતવે છે.

"અમલગીરી (શાસનકાર્ય) (માત્ર) સાથીદારોની મદદ વડે જ સફળતાપૂર્વક પાર પાડી શકાય. માટે, તેણે મંત્રીઓ નિમવા જોઈએ, અને તેમના અભિપ્રાયો સાંભળવા જોઈએ." (૧.૭.૯)

સારા જનરલો પાસે સારા લેફ્ટેનન્ટો હોય છે, સારા સીઈઓ પાસે સારા વ્યવસ્થાપકો હોય છે. તેઓ એક બીજાનાં પૂરક હોય છે. જેમ કોઈપણ વાહન એક પૈડાંથી ચાલી ન શકે તેમ એક સીઈઓ સારા વ્યવસ્થાપકો વગર સારો દેખાવ કરી ન શકે.

સારા જૂથ કાર્યના પુષ્કળ છૂપા ફાયદાઓ છે:

- **કોઈ અનિવાર્ય નથી:**

એક વ્યક્તિ પર વધારે પડતી આધારિતતા જોખમકારક છે. જોકે, જો આપણી પાસે એક સારું જૂથ હોય, તો તેની ગેરહાજરીની ખોટ બીજી હોશિયાર તથા કુનેહવાળી વ્યક્તિ વડે પૂરી કરી શકાય છે. તે માત્ર આધારિતતાને જ દૂર નથી કરતું પરંતુ બધાને તેમનું કામ સારી રીતે કરવા માટે દોડતા રાખે છે.

- **વ્યક્તિગત નબળાઈઓ ઢંકાઈ જાય છે:**

બધા વડે ભૂલો થાય છે. પરંતુ તેને એક પાઠ તરીકે જોવાવી જોઈએ. જૂથના બીજા સભ્યો એ ખોટને પૂરી કરવા માટે તેમનો શ્રેષ્ઠ દેખાવ કરે છે. છેવટે તો, સમગ્ર પરિણામ જ ગણાય છે,

વ્યક્તિગત પ્રાપ્તિ નહીં.

- **વ્યક્તિગત સામર્થ્ય કુલ સામર્થ્ય બની જાય છે:**

દરેક વ્યક્તિને તેનું પોતાનું સામર્થ્ય હોય છે. હવે, આ વ્યક્તિગત સામર્થ્ય સામુહિક રીતે વધુ શક્તિશાળી બની જાય છે. જોડાણનો ખ્યાલ યાદ આવે છે. એક વત્તા એક, એ બે કરતાં વધુ મોટા છે. એક વ્યક્તિ હંમેશાં વ્યક્તિગત કરતાં એક જૂથ તરીકે વધુ સારો દેખાવ કરે છે.

- **તમે બીજાની સોબતમાં વિચારો છો:**

એક જ પરિસ્થિતિ વિશે દરેક વ્યક્તિની સમજણ જુદી જુદી હોય છે. થોડીક મગજમારીની મદદથી જૂથના સભ્યોના અભિપ્રાયો લો. આમ, એક વ્યક્તિ બીજી વ્યક્તિના મગજની મદદ વડે એક ઉકેલ વિશે વિચારે છે.

સ્ટીફન ક્રોવે કહે છે તેમ “સામર્થ્ય મતભેદોમાં રહેલું છે સામ્યતામાં નહીં.”

આ રીતે એક વ્યક્તિ એક સમસ્યાનો ઉકેલ બીજી વ્યક્તિનાં મગજની મદદ વડે વિચારે છે. માટે એક નેતા માટે યોગ્ય વ્યવસ્થાપકોની નિમણૂક કરવી, તેમના અભિપ્રાયોને સાંભળવા તથા ચોક્કસ વ્યૂહાત્મક આયોજનો સાથે આગળ વધવું મહત્ત્વનું છે.

યુનાઇટેડ સ્ટેટસના ૨૬મા રાષ્ટ્રપતિ થીયોડોર રુઝવેલ્ટને એક વખત જૂથકાર્ય વિશે પૂછવામાં આવ્યું હતું, તેમણે કહ્યું, “ઉત્તમ કાર્યપાલક એ છે, જેનામાં તે ઇચ્છે છે તે કામ કરવા માટે સારા માણસો ચૂંટવાની પૂરતી બુદ્ધિ હોય, અને જ્યારે તેઓ કાર્ય કરતા હોય ત્યારે તેમાં માથું ન મારવા માટે પૂરતો આત્મસંયમ હોય.”

આનાથી નેતા પરનો પુષ્કળ બોજ અને અનિચ્છનીય અપેક્ષાઓ હટી જાય છે.

૧૨૦
જુથ ચર્ચા (બ્રેઈન સ્ટોર્મીંગ)

આજના કૉર્પોરેટ જગતમાં વર્તમાનમાં ઉપયોગમાં લેવાતા ઘણા વ્યવસ્થાપન શબ્દો એવી ક્રિયાઓને વ્યાખ્યાયિત કરે છે, જે ભારતમાં યુગો પહેલાં વપરાતા હતા. તેમાંનો એક ખ્યાલ છે ‘બ્રેઈન સ્ટોર્મીંગ’ – જૂથ ચર્ચા.

અર્થશાસ્ત્ર માં કૌટિલ્ય આપણને એક જૂથમાં ચર્ચાની બેઠકનું સંચાલન કેવી રીતે કરવું તેની તબક્કાવારની યોજના આપે છે. જૂથચર્ચાનો માત્ર કટોકટીની પળનાં વ્યવસ્થાપન માટે જ નહીં, પરંતુ નવા ખ્યાલો તથા રચનાત્મક વિચારો ઘડવા માટે પણ ઉપયોગ કરી શકાય. કૌટિલ્યનાં સૂચનોને જેઓ તેમના જૂથના સભ્યોની આવડતનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ કરવા માગતા હોય તેવા પ્રકલ્પ વ્યવસ્થાપકો વડે પણ અનુસરી શકાય.

તેઓ કહે છે,

“તાકીદની બાબતોમાં તેણે સલાહકારોને તેમજ મંત્રીઓનાં મંડળને એક સાથે બોલાવવા જોઈએ અને તેમાંના મોટા ભાગના શું જાહેર કરે છે અથવા કામની સફળતા માટે શું ઉપયુક્ત છે, તે તેમને પૂછીને તે પ્રમાણે તેણે (નેતાએ) કરવું જોઈએ.” (૧.૧૫.૫૮-૫૯)

- **એક બેઠક બોલાવવી:**

જ્યારે પણ કોઈ મહત્ત્વની અથવા તાકીદની બાબત ઉકેલવાની હોય, ત્યારે જૂથના સભ્યો તથા સલાહકારોની એક બેઠક બોલાવવી એ પ્રથમ પગલું છે. વ્યક્તિ માત્ર વ્યવસ્થાપકોને જ નહીં, બીન વ્યવસ્થાપકીય કર્મચારીઓ તેમજ બહારના વિશેષજ્ઞોને પણ ચર્ચામાં સામેલ કરી શકે.

- **તેમને પૂછો:**

નેતા, તે જેને માટેનો ઉકેલ ઇચ્છે છે, તે ‘વિશિષ્ટ મુદ્દા’ વિશે ખૂબ જ સ્પષ્ટ હોવો જોઈએ. જો તે મહત્ત્વનો મુદ્દો ધ્યાન પર લાવવામાં ન આવે, તો એક અંધ વ્યક્તિ બીજી અંધ વ્યક્તિને દોરવણી આપે તેવું થાય. દિશાનિર્દેશ વગરની ગમે તેટલી બેઠકોનું આયોજન કરો, તે બધી સમયના બગાડ તરીકે પૂરી થશે. માટે, દરેક વ્યક્તિને યોગ્ય સવાલો પૂછો.

- **વધુ લોકોની માન્યતા સ્વીકારો:**

જૂથના મહત્તમ લોકો જેને આદર્શ ઉપાય ગણતા હોય તેને ગણતરીમાં લેવું જોઈએ. નેતાએ નાનાંમાં નાનાં સૂચનને તે વર્તમાન પરિસ્થિતિમાં લાગુ કરાય તેવું ન હોય તો પણ, નોંધમાં લેવું જોઈએ. એવું બને કે આ નાનાં સૂચનો કોઈ બીજી સમસ્યાને ઉકેલવામાં મદદરૂપ બને.

- **લોકોનો મોટો ભાગ સાચો છે કે નહીં તે નક્કી કરો:**

વધુ લોકોનો એક વિશિષ્ય અભિપ્રાય છે, તેટલા માત્રથી જ તે સાચું/યોગ્ય હોય તે જરૂરી નથી. માટે, કૌટિલ્ય કહે છે કે અંતિમ નિર્ણય વિશેનું પછીનું પગલું શું હોવું જોઈએ તેનો નિર્ણય માત્ર નેતા વડે જ લેવાવો જોઈએ. એક કાર્ય આયોજન કરતી વખતે તેણે કાર્યની સફળતા માટે શું ઉપયુક્ત છે તેના પર ધ્યાન આપવું જોઈએ. છેવટે તો બધું પરિણામો પર આધારિત છે. માત્ર વિચારોનાં ઉપાર્જન પર નહીં.

આકીઓ મોરીટા, સોની બ્રાન્ડના સ્થાપક સૌ પ્રથમ વિડિયો ટેપ બનાવવા ઇચ્છતા હતા. આવી વિડિયો ટેપનું કદ કેટલું હોવું જોઈએ. તેને માટે તેમણે તેમનાં જૂથ સાથે મહિનાઓ સુધી જૂથ ચર્ચા કરી. આનાથી કોઈ સ્પષ્ટ ઉકેલ મળ્યો નહીં.

એક દિવસ હતાશાને કારણે તેમણે એક પુસ્તક એક ટેબલ પર ફેંક્યું. “હું આ કદની ટેપ ઇચ્છું છું તમે તે કેવી રીતે કરો છો, તેની મને પરવા નથી.” થોડા જ મહિનાઓમાં પ્રથમ વીએચએસ ટેપ માર્કેટમાં બહાર પડી – તેનું કદ પેલા પુસ્તક જેવડું હતું!

૧૨૧
સફળતા માટે એકજૂથ થવું

એકલા કામ કરવા કરતાં, એક જૂથમાં કામ કરવું વધારે સારું છે – જ્યારે એક પ્રકલ્પ પર કામ કરવાનું આવે, ત્યારે આ સફળતાની ચાવી છે. નીચેનાં સૂત્રમાં ચાણક્ય આ જ વિચાર મૂકે છે.

"ચાલો આપણે બે મળીને કિલ્લો ચણીએ." (૭.૧૨.૧)

માણસ એક સામાજિક પ્રાણી છે, અને તેને જીવતા રહેવા માટે બીજાની મદદની જરૂર છે. માણસે સ્પર્ધાત્મક માનસિકતામાંથી અનુરૂપતાની માનસિકતા તરફ જવું જોઈએ. નેતાઓએ જૂથમાં કામ કરવાની ક્ષમતા વિકસાવવી જોઈએ. તથા તેમનાં જૂથોને સાથે મળીને કાર્ય કરવાની પ્રેરણા આપવી જોઈએ. અને આ વસ્તુ કાર્યસ્થળે, એક સ્પર્ધાત્મક બજારમાં તથા ઘરના પ્રશ્નો સંભાળતી વખતે પણ, એમ જીવનનાં દરેક પાસાંમાં લાગુ પડે છે.

- **શરૂ કરતાં પહેલાં પ્રકલ્પ ચર્ચો:**

માત્ર જાણ કરવા કરતાં, સંડોવાવું વધુ સારું. જો તમે એક નવું કામ લેવાના હો, તો તમારા માણસોને બોલાવો અને તેમને તેના વિશે કહો, "તમને શું લાગે છે? આ કરવા માટે કોઈ વધુ સારો માર્ગ છે?" જે સૂચનો તથા અભિપ્રાયો મળશે, તે તમને પ્રકલ્પ તરફ બીજી રીતે જોવામાં મદદરૂપ થશે. ક્યારેક ઉત્તમ વિચારો છેક તળિયેથી આવતા હોય છે. એક બાળકના સાદા વિચારો પણ ખૂબ ફાયદાકારક નીવડી શકે છે.

- **દિશા ચિંધો, પરંતુ તેમને ચાલવા દો:**

એક જૂથ નેતા તરીકે આ તમારી સૌથી મહત્ત્વની ભૂમિકા છે. તેમને કયાં જવાનું છે, અને ત્યાં ક્યારે પહોંચવાનું છે તે જણાવો. કયો માર્ગ લેવો તે તેમને નક્કી કરવા દો. તેમને તેમની રીતે કામ પૂરું કરવાની સ્વતંત્રતા આપો. મોટા ભાગના નેતાઓની આ બાબતમાં બહુ મોટી સમસ્યા હોય છે. નેતા વિચારે છે જ્યારે ગયા વખતે મેં આ કાર્ય કર્યું હતું ત્યારે મેં તે આ રીતે કર્યું હતું. અને તમારે પણ તે આ રીતે જ કરવું જોઈએ! કામ કરવાના બીજા વધુ સારા માર્ગો પણ હોય છે. બદલાવને અપનાવવાનો પ્રયત્ન કરો.

- **ધ્યાન ચૂકો નહીં:**

તેમને દિશાનિર્દેશન તથા સ્વતંત્રતા આપી દેવાં તે જ પૂરતું નથી. એક નેતા તરીકે વિકાસનું બારિકાઈથી નિરિક્ષણ કરવું જોઈએ. જ્યારે જૂથને તમારી જરૂર પડે, ત્યારે આસપાસમાં જ રહો. એકાગ્ર રહો, અને તેમને ફરી એકાગ્ર થવામાં મદદરૂપ બનો. એક જૂથે પરિસ્થિતિનો નિયમિત હિસાબ રાખવો જોઈએ અને વધુ યોગ્ય કરે છે, કે નહીં તેનો ખ્યાલ આપવો જોઈએ. જો નેતા આમ નથી કરતો તો પાછળથી તેને પસ્તાવો થાય છે. કારણ કે તે ઉત્તર દિશા તરફ

જવા નીકળ્યો હતો અને દક્ષિણમાં પહોંચ્યો છે. તમારા 'હોકાયંત્ર'માં જોવાનું ચાલુ રાખો.

- **સાથે મળીને માણો:**

મુસાફરી પોતે જ એક ગંતવ્ય સ્થાન છે. યાદ રાખો, આનંદ 'ત્યારે' અને 'ત્યાં'માં નથી. અત્યારે અને અહીંમાં છે. મુસાફરીનો આનંદ લેવાનું ભૂલશો નહીં. જ્યારે સાથે કામ કરતા હો ત્યારે મજા કરો. જૂથના આનંદ અને દુઃખમાં ભાગ પડાવો. તણાવ એ વિરામ ન લેવાનું અને બોજને ન વહેંચવાનું પરિણામ છે.

તમે જ્યારે સફળ થાઓ – ઉજવો! જો કદાચ તમે સફળ ન થાવ ફરી ઊભા થાવ અને આગળ વધો. કહેવાય છે તેમ, "આનંદ તથા દુઃખમાં બીમારી તથા આરોગ્યમાં સારી તથા ઉદાસ ક્ષણોમાં – આપણે સાથે હોઈશું."

૧૨૨
સહિયારો હેતુ

જિંદગી એટલે ભાગદારી – પછી તે પતિ-પત્ની વચ્ચે હોય, મિત્રો વચ્ચે હોય અથવા ઉદ્યોગના સાથીદારો વચ્ચે પણ હોય. ઘણા સંબંધો ચાલી જાય છે અને ઘણા નહીં. તો એ શું છે જે સફળ ભાગીદારીને અસફળ ભાગીદારીથી અલગ તારવે છે?

ચાણક્ય આના વિશે ખૂબ સ્પષ્ટ વિતાર આપે છે. તે કહે છે, એ છે, સહિયારો હેતુ.

"સમય અને સ્થળમાં સિમિત ન હોવાથી તથા સહિયારો હેતુ હોવાને કારણે અજાણી પલટનો કરતાં સહયોગી પલટનો વધુ સારી છે." (૯.૨.૧૭)

તમારી પોતાની જિંદગીમાં જોવો, અને તમે જોશો કે ઉપરનું સૂત્ર એકદમ સાચું છે. જ્યારે પણ તમને એક ભાગીદારીની દરખાસ્ત આવે, ત્યારે સોદામાં ઝંપલાવતા પહેલાં નિષ્ફળતાની શક્યતા વિશે વિચારો. શું શક્ય છે અને શું શક્ય નથી તે જાણવા માટે ખુલ્લી ચર્ચા કરો.

હવે એક ચોક્કસ ભાગીદારી સારી ચાલશે કે નહીં, તે ખાસ અનુભવ વગર કોઈ કેવી રીતે નક્કી કરી શકે? અહીં કેટલાક વિચારો આપ્યા છે, જેના ઉપર તમે કોઈપણ ગાંઠ બાંધવાનો પ્રયત્ન કરતાં પહેલાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકો.

- **તમારો હેતુ નક્કી કરો:**

પહેલું કામ પહેલું – તમે જિંદગીમાં શું ઇચ્છો છો? તમારા કેન્દ્રસ્થ મૂલ્યો, તમારા હેતુઓ, તમારા લક્ષ્યો તથા હેતુઓ, તમારી દૃષ્ટિ, તમારું જીવનનું લક્ષ્ય શું છે? આ બધાં બહુ મહત્ત્વનાં પરીબળો છે, જેની અંદર રહીને વ્યક્તિ કાર્ય કરે છે. એક વ્યક્તિ તરીકે જો તમે તમારા ઇરાદાઓમાં સ્પષ્ટ નહીં હો તો તમે માત્ર તમારી જાતને મુંઝાવો છો તથા તમારી સાથે જે કામ કરે છે તેમને પણ તમે મૂંઝવી મૂકશો. માટે આ ક્ષેત્ર બાબતમાં સારી રીતે નક્કી કરો અને લક્ષ્યો

પ્રાપ્ત કરવા માટેનો એક નકશો તૈયાર કરો. જો તમે આ કવાયત ક્યારેય ન કરી હોય, તો એક પેન ઉપાડો અને હવે તમારા જિંદગીમાં શું હેતુઓ છે તે લખી લો. તે તમને એક પ્રચંડ લક્ષ્ય આપશે.

- **ખુલ્લી ચર્ચા કરો:**

એક વખત તમે શું ઇચ્છો છો તે બાબતમાં તમે સ્પષ્ટ થઈ જાઓ. પછી તમારા લક્ષ્યો તથા હેતુઓ વિશે બીજી વ્યક્તિ સાથે ચર્ચા કરવાનું સરળ બનશે. એક ખૂબ જ ખુલ્લી ચર્ચા કરો. તમે તમારા વિચારોનું વેચાણ કરો છો. તેથી, તમે જે વ્યક્તિ સાથે ચર્ચા કરો છો, તેમના વિચારોને પણ સાંભળો. વ્યૂહાત્મક સ્તરે સહિયારા હેતુઓ તરફ પણ નજર નાખતા રહો. જો તમને એમ લાગે કે તમારી બંનેની વચ્ચે કશુંક સામ્ય છે, તો આગળ ચર્ચા માટેનો અવકાશ છે.

- **એકબીજાને સમય આપો:**

તમે સમજણ/કરારની યાદી MoU (Memorandum of Understanding) પર સહી કરો તે પહેલાં તમારી જાતને થોડો સમય આપો. પૂરેપૂરું વિચારો. ખોટી પડી શકે તેવી બધી જ બાબતો વિશે, તેમજ સાચી પડવાની શક્યતા હોય તેવી બધી જ વસ્તુઓ વિશે વિચારી લો. વાસ્તવવાદી બનો. લાંબા ગાળાની દૃષ્ટિ રાખો.

હવે, આખરે તમે વસ્તુઓને આગળ વધારો તે પહેલાં સૌથી અગત્યનો ભાગ આવે છે. જો આ બધું કરવાને અંતે પણ તમે એવું અનુભવો કે આ સોદા પર કામ કરવા જેવું નથી, તો લાગણીવશ ન થાવ અને છોડી જવા માટે તૈયાર રહો. આખી જિંદગી સહન કરવા કરતાં શરૂઆતની અસ્વસ્થતા વધારે સારી છે.

નેતાગીરી તથા વ્યવસ્થાપનમાં તમે શું કરો છો, તેના કરતાં તમે શું નથી કરતા તે સૌથી વધારે મહત્ત્વનું છે. માટે સાચી દિશા પકડો અને એક સુંદર ભાગીદારી મેળવો.

વ્યૂહરચના

૧૨૩
માહિતીની જરૂરિયાત

ઇન્ફર્મેશન ટેકનોલોજી (IT) ઉદ્યોગના ઝડપી વિકાસને કારણે હવે કોઈ પણ માહિતી નિમિષ માત્રમાં પ્રાપ્ય છે. ઓનલાઈન સર્ચ એન્જીન્સમાં મોબાઈલ ફોન્સ, રેડિયો, ટેલિવિઝન તથા સમાચારપત્ર પણ વિચારની ઝડપે માહિતીની પ્રાપ્યતામાં ઉમેરો કરે છે.

જોકે, કોઈપણ વ્યક્તિને નવાઈ લાગશે કે બધા પ્રકારની માહિતીઓ શું ખરેખર ઉપયોગી હોય છે? કે પછી તે માત્ર કચરો હોય છે, જે આપણા ઉપર ઠાલવવામાં આવે છે. થોડાક સાવધાનીપૂર્વકના વિચારો આપણને આ બધી માહિતીનો ઉત્પાદકીય રીતે ઉપયોગ કરવામાં મદદ કરશે.

અર્થશાસ્ત્ર માં કૌટિલ્ય કહે છે કે વ્યક્તિએ સુ-માહિતગાર હોવું ખૂબ જ અગત્યનું છે, પરંતુ મહત્ત્વનો પ્રશ્ન એ છે કે માહિતી શા માટે જરૂરી છે?

"જે જાણીતું છે તે જાણવું. જે જાણીતું બન્યું છે, તેને ચોક્કસ દૃઢતા અર્પવી, બે શક્ય વિકલ્પોના કિસ્સામાં શંકાનું નિવારણ, અંશતઃ જાણકારીની બાબતમાં બાકીનું શોધી કાઢવું – આ બધું મંત્રીઓની મદદથી પ્રાપ્ત થઈ શકે." (૧.૧૫.૨૦-૨૧)

ચાલો, આપણે માહિતીના દરેક પાસાંને અલગ અલગ જોઈએ.

- **જે જાણીતું છે તેને સમજવું:**

આપણે કેટલીક માહિતીઓ મેળવીએ, જે આપણને પહેલેથી જ જાણીતી હોય છે. ક્રીકેટ મેચમાં ભારતની જીત એ તમે જીવંત પ્રસારણ જોતી વખતે મેળવેલ સીધી માહિતી હોઈ શકે. બીજા દિવસનાં સમાચાર પત્રમાં એ જ માહિતી ફરી આવે. આ માહિતીની મુલ્યવૃદ્ધિ ઘણી જ ઓછી હોય છે.

- **જે જાણીતું થઈ ગયું છે તેનું ચોક્કસ દૃઢીકરણ:**

ઘણી વખત પહોંચાડવામાં આવેલ માહિતી કાચી-પાકી હોય છે. તે સાચી છે કે નહીં તેની આપણને ખાતરી હોતી નથી. એક વધારાનો માહિતી સ્ત્રોત વ્યક્તિને આ ઊડતી ખબરસાચી છે કે નહીં તે સમજવામાં મદદ કરશે. આપણને જાણવા મળે કે એક ચોક્કસ કંપનીના ડાયરેક્ટરે કંપની છોડી દીધી છે – આ માહિતી સાચી ન પણ હોય જે વ્યક્તિ તે કંપનીમાં કામ કરતી હોય તેની સાથે તેની ઉલટતપાસ કરવી જોઈએ.

- **બે શક્ય વિકલ્પોના કિસ્સામાં શંકાનું નિવારણ:**

ચાલો, આપણે એક એવી પરિસ્થિતિ ગણીએ, જેમાં એક હોટેલની તેના માર્કેટીંગ જૂથ વડે એક પંચતારક મિલકત તરીકે જાહેરખબર કરાય છે. જ્યારે સમાચાર એવા છે કે તે માત્ર ૪ તારક શ્રેણીમાં આવે છે. માહિતીમાં વિખવાદ છે. આ કિસ્સામાં સાચી માહિતી હોટેલવાળાનાં સંગઠન પાસેથી અથવા ટુરીઝમ બોર્ડના અહેવાલ પરથી મળી શકે, જે વ્યક્તિને સાચો અંદાજ લગાવવામાં મદદ કરી શકે.

- **આંશિક જાણકારીની બાબતમાં બાકી રહી ગયેલું શોધવું:**

આપણી આસપાસ તરતી મોટા ભાગની માહિતી સાચી હોય તે જરૂરી નથી. તેઓ માત્ર ગપસપ, અફવાઓ તથા અંગત દૃષ્ટિબિંદુઓ હોઈ શકે. માટે, આપણે નિર્ણય લેવા માટે ધસી જઈએ તે પહેલાં હકીકતોને ચકાસવી તથા સંશોધન કરવું આવશ્યક છે. માત્ર માધ્યમિક સ્ત્રોતો પર ભરોસો કરવાને બદલે માહિતીના પ્રાથમિક સ્ત્રોત પાસે જવાથી આ મુજબ થઈ શકે છે.

સૌથી વધારે મહત્ત્વનું – બધી જ માહિતીઓ ખરેખર જરૂરી નથી હોતી. વ્યક્તિનું ધ્યાન પોતે શું ઇચ્છે છે તેના પર કેન્દ્રિત હોવું જોઈ. માર્કેટિંગ ગુરુ ફીલીપ કોટલર કહે છે તેમ, “માર્કેટીંગ સંશોધન તથા માર્કેટ ગુપ્તચરોએ એ માહિતી આપવી જોઈએ, જેની તમારે જરૂર છે, નહીં કે તમે જે જાણો તેમ બીજા ઇચ્છે છે.”

૧૨૪
વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો

બધી જ વ્યવસ્થાપન થિયરીઓ તથા ખ્યાલો ચોક્કસ સિદ્ધાંતો પર આધારિત હોય છે. આ આવશ્યકતાઓ એ પાયો છે, જેના વડે આપણે વ્યવસ્થાપક કાર્યક્ષમ છે કે નહીં, તંત્ર ઉત્પાદક છે કે નહીં તથા હેતુઓ સિદ્ધ થાય છે નહીં તેનું મૂલ્યાંકન કરીએ છીએ. આજે વ્યવસ્થાપન એ માત્ર એક વિષય જ નથી, પરંતુ તેને એક વિજ્ઞાન તથા એક કળા ગણવામાં આવે છે.

પરંતુ વ્યવસ્થાપન ખરા અર્થમાં શું છે? વ્યક્તિ વ્યવસ્થાપનની વ્યાખ્યા કેવી રીતે કરે છે? વિવિધ દળદાર પુસ્તકો આ પ્રશ્નનો જવાબ આપવા હાજર છે, જો કે કૌટિલ્યએ પાંચ મુદ્દા જેટલા ટુંકાણમાં એક જ સૂત્રમાં વ્યવસ્થાપનની સૌથી વધુ સભ્યદૃષ્ટિ આપી છે. જે અર્થશાસ્ત્ર નાં પુસ્તક એકનાં પ્રકરણ ૧૫ના ૪૨મા સૂત્રમાં છે. ચાણક્ય કહે છે કે વ્યવસ્થાપનના મૂળભૂત તત્ત્વો નીચે મુજબ છે.

- **(કાર્ય/પ્રકલ્પો) હાથ પર લેવાનું શરૂ કરવાના માર્ગો:**

જ્યારે આપણે કહીએ છીએ ક આપણે વ્યવસ્થા કરવી જોઈએ, ત્યારે પ્રશ્ન એ છે કે શેની વ્યવસ્થા? આપણે કોઈના ઉપર કામ શરૂ કરવા માટે કોઈક પ્રકલ્પ અથવા કામની જરૂર છે. એક પ્રકલ્પ અથવા કાર્ય વગર વ્યક્તિને વ્યવસ્થાપક કહી શકાય નહીં. જોકે, ઉત્તમ વ્યવસ્થાપક એ

છે, જે માત્ર તેના ઉપરીએ સોંપેલ પ્રકલ્પ જ નથી ઉપાડતો, પરંતુ પોતાની મેળે પ્રકલ્પ ઘડે છે. સ્ટીફન કોવે તેમનાં પુસ્તક 'ધ સેવન હેબિટ્સ ઓફ હાઇલી ઇફેક્ટીવ પીપલ' માં આને સક્રિયતા – એક સારા નેતાના સર્વોચ્ચ ગુણ તરીકે વર્ણવે છે.

- **માણસો તથા સામગ્રીની શ્રેષ્ઠતા:**

એક વ્યવસ્થાપક પાસે કેટલાક સ્ત્રોતો હોય છે, જે તેણે તેની વિવેકબુદ્ધિ મુજબ, કામ પૂરું કરવા માટે વાપરવાના હોય છે. આ સ્ત્રોતો એટલે એ માણસો, જે તેનાં નિર્દેશન હેઠળ કાર્ય કરે છે. આ એ ઓજારો છે જે તેનાં વડે તથા આ માણસો વડે ઉપયોગમાં લેવાય છે. માટે, સારા વ્યવસ્થાપકનો બીજો ગુણ છે, તેના માણસોને ઉચ્ચ ઉત્પાદકતાવાળા બનાવવા તથા લક્ષ્યોને પહોંચવા માટે તેમને આપવામાં આવેલા યંત્રો, મોકળાશ, બજેટ વગેરે સામગ્રીની મહત્તમ ઉપયોગિતાની ખાતરી કરવી.

- **અનુકૂળ સ્થળ તથા સમય નક્કી કરવાં:**

વ્યવસ્થાપન એ આપણી ચાલ ચાલવા માટે યોગ્ય સમય તથા યોગ્ય સ્થળ નક્કી કરવાનો વિષય છે. યુદ્ધની જેમ સમયનું પરિમાણ ખૂબ જ મહત્ત્વનું છે. દુશ્મન પર ક્યારે હુમલો કરવો, એ ઝડપથી જવાબ આપવા જેવો પ્રશ્ન નથી. તેને માટે સાવધાનીપૂર્વકનું આયોજન, વિશ્લેષણ તથા ધીરજની પણ જરૂર છે. 'યોગ્ય સમય નક્કી' કરવાની આ ભાવના વ્યક્તિના પોતાના અનુભવો, જાણકારી તથા બીજા સ્ત્રોતો પાસેથી મળેલાં માર્ગદર્શનમાંથી આવે છે.

- **નિષ્ફળતા સામે વ્યવસ્થા:**

દરેક ચાલનું આયોજન બે વિકલ્પો – ઉત્તમ દૃશ્ય (સફળતા) તથા ખરાબમાં ખરાબ પરિસ્થિતિ (સંપૂર્ણ નિષ્ફળતા) ને ધ્યાનમાં રાખીને સાવધાનીપૂર્વક થવું જોઈએ. માટે, દરેક ચાલ માટે કોઈક પ્રકારનાં પીઠબળની જરૂર હોય છે. નિષ્ફળતાના કિસ્સામાં દરેક વ્યક્તિ પાસે એક વૈકલ્પિક ઉપાય તૈયાર હોવો જરૂરી છે.

એક ધંધાદારીને એક વખત તેમની સફળતાના રહસ્ય વિશે પૂછવામાં આવ્યું. તો તેમણે જવાબ આપ્યો, "હું દરેક તબક્કે મહત્તમ નિષ્ફળતાની ગણતરી રાખું છું. હું સાહસ શરૂ કરું તેની પણ પહેલાં વૈકલ્પિક ચાલનું આયોજન કરું છું." આ આયોજન અ, આયોજન બ, આયોજન ક વગેરે તૈયાર રાખવા બરાબર છે.

- **કાર્યની પૂર્ણતા:**

છેવટે તો વ્યવસ્થાપન એટલે પરિણામ મેળવવું. દિવસના અંતે જે કહેવાયું કે કરાયું હોય, છેવટે તો, શું પરિણામોની પ્રાપ્તિ થઈ, તે જ ગણાય છે. આપણે જે કારણસર બધી ગોઠવણ કરી હતી તે પ્રાપ્ત થયું છે કે નહીં તેની ચકાસણીના માપદંડ નક્કી કરવા તે ઘણું મહત્ત્વનું છે. તે આપણને વ્યવસ્થાપનનાં પ્રથમ પાસાં – પ્રકલ્પ શરૂ કરવા પર લઈ જાય છે. દરેક પ્રકલ્પ મગજમાં એક હેતુ સાથે શરૂ કરાય છે. પછી પ્રક્રિયા વિસ્તરે છે તથા તેને શુદ્ધ કરાય છે. પરંતુ આખરે તો, લક્ષ્ય સુધી પહોંચવાનો માર્ગ અલગ લેવાયો હોય તો પણ, લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરવાનું જ

હોય છે.

૧૨૫
દિમાગ ખુલ્લું રાખો

મન પેરાશૂટ જેવું છે, તે માત્ર ખુલ્લું હોય ત્યારે જ કામ કરે છે. ઉત્તમ વ્યાપારી યોજનાઓમાંની કેટલીક બીજાને સાંભળવાથી મળે છે.

ચાણક્ય વિવિધ નેતાઓ માટેના આ મુદ્દાનાં મહત્ત્વ પર ભાર મૂકે છે.

“તેણે કોઈને તુચ્છ ગણવું ન જોઈએ (પરંતુ) દરેકે દરેકના અભિપ્રાયો સાંભળવા જોઈએ. એક ડાહ્યા માણસે એક બાળકના અર્થપૂર્ણ શબ્દોનો પણ ઉપયોગ કરવો જોઈએ.” (૧.૧૫.૨૨)

એક વખત એક પિતા તેની પુત્રીને રમતી નિહાળતા હતા. તે તેની માતા પાસે ગઈ અને પૂછ્યું, “મમ્મી, મને મારી નવી ઢીંગલી ક્યારે મળશે?” માતાએ જવાબ આપ્યો, “તેને થોડો સમય લાગશે, કારણ આપણે તેને માટે દુકાન પર જવું પડશે, જેનો અર્થ થાય છે, આપણે બે કલાકની મુસાફરી કરવી પડશે.”

તેણીના પિતા, જે એક નવું વ્યાપારી સાહસ શરૂ કરવાનું વિચારતા હતા, તેમને તેમના વિસ્તારમાં રમકડાંની દુકાનના અભાવનો ખ્યાલ આવ્યો. થોડાક માર્કેટ સંશોધન પછી તેઓ સમજી ગયા કે, તેમના વિસ્તારના બધા જ માતા પિતાઓએ તેમનાં બાળકો માટે રમકડું ખરીદવા માટે તેમની જેમ જ લાંબી મુસાફરી કરવી પડતી હતી. તેમણે તે વિસ્તારમાં એક રમકડાંની દુકાન શરૂ કરી અને તેઓ ખૂબ જ સફળ વ્યાપારી બન્યા.

આપણે જાણતા નથી કે હવે પછીનો સૌથી મોટો વિચાર કઈ દિશામાંથી આવશે. વ્યાપારમાં ધ્યાનપૂર્વક/કાળજીપૂર્વક સાંભળવાની કળા ખૂબ મહત્ત્વની છે. એક સાવ અનપેક્ષિત વ્યક્તિ પણ તમે જેની વર્ષોથી રાહ જોતા હતા તેવી મુખ્ય માહિતી તથા દિશા તમને આપી શકે છે.

કાર્યક્ષમ શ્રવણની કેટલીક ચાવીઓ અહીં આપી છે.

- **કોઈને તુચ્છકારો નહીં:**

વ્યક્તિ કોઈપણ પ્રકારના પૂર્વખ્યાલો વગર દરકને સાંભળી શકવા તૈયાર હોવી જોઈએ. રાજકારણીઓ આનો ઉપયોગ ટોચની તેમજ તળિયાના સ્તરની બન્નેની માહિતી એકઠી કરવાનાં તેમનાં ઓજાર તરીકે કરે છે. એક ક્ષણે તેઓ ઉદ્યોગ માંધાતાઓ વડે કરાયેલ રોકાણની દરખાસ્તને સાંભળતા હોય છે, તો બીજી જ ક્ષણે તેઓ એક સ્થાનિક રહેવાસીની ફરિયાદ સાંભળતા હશે. સંપૂર્ણ ચિત્રને ધ્યાનમાં લઈને તેઓ પોતાની આગલી ચાલનું આયોજન કરે છે.

કૌટિલ્યએ કહ્યા મુજબ એક બાળકના દૃષ્ટિબિંદુને પણ ગણતરીમાં લેવું જઈએ.

- **ક્યારેય પ્રતિક્રિયા ન કરો:**

ઘણી વખત, બીજાના અભિપ્રાયો સાંભળતી વખતે એમ કહેવાની લાલચ થઈ આવે કે, આ તો હું પહેલેથી જ જાણું છું, મને ખબર છે કે આ કામ નહીં આવે. જોકે વ્યક્તિને પોતાની જાત પર કેવી રીતે કાબુ કરવો તે ખબર હોવી જોઈએ. એક વ્યક્તિ વાત કરતી હોય ત્યારે તેને કાપી નાખવી, એ માત્ર તેનું અપમાન જ નથી, પરંતુ તેનાથી તે જે મધ્યવર્તી સંદેશ પહોંચાડવા માગે છે, તે સમજાવવાની શક્યતાનો અંત આવી જશે.

આ યાદ રાખો, "માહિતીની આપ-લેમાં સૌથી મહત્ત્વની વાત છે, "જે નથી કહેવાયું તે સાંભળો."

- **વિચારો/યોજનાઓનો ઉપયોગ કરો:**

તમારી પાસે શ્રેષ્ઠ વિચારો હોઈ શકે છે, પરંતુ જો તમે આ વિચારોમાંથી ફાયદો ન મેળવી શકો, તો તેને ઉપયોગ શું? માહિતીનો જો કોઈ કાર્યક્ષમ ઇરાદા માટે ઉપયોગ ન કરાય, તો તે નકામી છે. માટે, આપણે જે કાંઈ પણ સમજ્યાં છીએ તેના પર આપણે પ્રયોગો કરવા જરૂરી છે. સફળ વ્યાપારીઓ તે નથી, જે માત્ર બેસી રહે અને વિચાર્યા કરે. તેઓ ગતિશિલ ક્રિયાના માણસો છે, કે જેઓ ગણતરીપૂર્વકના જોખમ ઉઠાવીને તેમના વિચારો તથા આયોજનોને કામ કરતા કરવા માટે પોતાનું ઉત્તમ આપવા તૈયાર છે.

જો તમે તમારા વિચારોનો ઉપયોગ નહીં કરો, તો કોઈક બીજું તો ચોક્કસ જ કરશે!!!

૧૨૬
બહુવિધ પ્રકલ્પો સંભાળવા

દરેક વ્યપસ્થાપક, નેતા તથા એક્ઝીક્યુટીવે સમયના કોઈપણ બિંદુએ બહુવિધ કાર્યો સંભાળવાનાં હોય છે. આ ટાળી ન શકાય તેવું છે. તેને કદાચ કોઈ વિશિષ્ટ કાર્ય માટે નિયુક્ત કરવામાં આવ્યા હોય, તો પણ સમય જતાં, તે સ્વાભાવિક રીતે વધારે તે વધારે જવાબદારીઓ મેળવશે.

મેનજમેન્ટ ગુરુ પીટર ડ્રકર તેમના પુસ્તક, 'ઓન ધ પ્રોફેશન ઑફ મેનેજમેન્ટ' માં વ્યવસ્થાપકની ભૂમિકાનું વર્ણન કરતી વખતે સહાનુભૂતિપૂર્ણ છે. તેઓ કહે છે, "આજના વ્યવસ્થાપકોની ભૂમિકા ખૂબ મુશ્કેલ છે. કોઈપણ પરિસ્થિતિમાં તેણે બહુવિધ પ્રકલ્પો તથા કાર્યો સંભાળવાં પડે છે. તે હંમેશાં દબાણ હેઠળ હોય છે."

કૌટિલ્ય આપણને બહુવિધ પ્રકલ્પો કેવી રીતે સંભાળવા તથા કંપની માટે વધુ નફો કેવી રીતે મેળવવો તે વિશે સલાહ આપે છે.

"કામના કિસ્સામાં (તેમણે) જે નથી થયું તેને વિશે શરૂઆત કરવી જોઈએ, જે શરૂ થયું છે, તેને ચાલુ રાખવું જોઈએ, જે ચાલુ થયું છે તે તથા આદેશોના (પાલનની) ગુણવત્તા સુધારવી જોઈએ." (૧.૧૫.૫૧)

તેઓ એક કાર્યપાલકે કરવાં પડતાં ચાર પ્રકારનાં કાર્યો તરફ નજર કરે છે.

- **જે નથી થયું તેનો આરંભ કરવો:**

ઘણી બધી વસ્તુઓ છે, જે કરવી જરૂરી છે. સારા વ્યવસ્થાપકો એ છે, જે ઉપરી તેમને શું કરવાનું છે તે કહે તેની રાહ જોયા વગર પોતાની મેળે જ કામ શરૂ કરી દે છે. દરેક વ્યક્તિએ ઉત્પાદક હોવું જરૂરી છે. તેણે પોતે જ પોતાની 'પાઈપલાઈન' નિર્માણ કરવાની છે. નવું કાર્ય શરૂ થઈ જ જવું જઈએ. નવા પ્રયોગોને અજમાવી જોવા જોઈએ. નવી ટેકનિક્સને લાગુ કરવી જ જઈએ.

- **આરંભ થયો છે તેને ચાલુ રાખવું:**

એક પ્રકલ્પ વ્યવસ્થાપકે સારું કહ્યું છે, "મેં કેટલા પ્રકલ્પો શરૂ કર્યાં છે, તે મહત્ત્વનું નથી. કેટલા પૂરા કર્યા છે, તે મહત્ત્વનું છે." દરેક જણ જાણે છે કે આપણે શરૂ કરેલાં કાર્યોને પૂરું કરી ન શકતા હોઈએ, તે જ કારણસર દબાણ ઊભું થાય છે. લાસરિયાપણું એ સૌથી ખરાબ રોગ છે. એક વખત તમને આની ટેવ પડી જાય પછી સમયસર નિર્ણય લેવાતા નથી, કાગળોની થપ્પીઓ થઈ જાય છે, તથા લોકો ધ્યાન ગુમાવી દે છે. જૂની કહેવત તેનો શ્રેષ્ઠ ઉપાય છે. "તમે જે આવતી કાલે કરવા માગતા હો, તે આજે કરો, જે આજે કરવા માગતા હો, તે હમણાં જ કરો!" કલ કરે સૌ આજ કર, આજ કરે સો અબ!

- **જે કરાઈ રહ્યું છે તેમાં સુધારો:**

વ્યક્તિએ જે કામ શરૂ કરાયું છે, તેનો અંત ઉચ્ચ ગુણવત્તાભરી નિપજમાં આવે તેની ખાતરી કરવી જરૂરી છે. આપણે સતત શ્રેષ્ઠતા માટે ઝંખવું જોઈએ. જાપાનીઝ થીયરી 'કાઈઝેન'નો મધ્યવર્તી વિચાર એ છે કે વ્યક્તિ કરી શકે તેવાં દરેક કાર્યમાં સતત સુધારણા કરી શકવાની તક છે. પછી તો શ્રેષ્ઠતાની આદત પડી જાય છે.

- **હુકમોનાં પાલનમાં શ્રેષ્ઠ ગુણવત્તા:**

આનો અર્થ છે, કાર્યક્ષમ સોંપણી. બીજા બધા કર્મચારીઓની જેમ જ વ્યવસ્થાપક પાસે પણ મર્યાદિત સમય તથા સ્ત્રોતો હોય છે. આમ, બહુવિધ કાર્યો કરવા માટે તેણે કેટલાંક કાર્યોની સોંપણી કાં તો તેના જૂથના સભ્યોને કરવી પડે છે, અથવા કેટલીક પ્રવૃત્તિઓ બહારના સ્ત્રોતને સોંપવી પડે છે. જો વ્યક્તિને કૉર્પોરેટ સીડીમાં ઉપર ચડવું હોય, તો આ કાર્યક્ષમ રીતે સોંપણીની કળા શીખવી ખૂબ જ આવશ્યક છે. વ્યવસ્થાપન એ માત્ર પોતાની મેળે કામ કરવા વિશે જ નથી. પરંતુ બીજા પાસે કામ કરાવવા વિશે પણ છે.

એક વખત એક સફળ સીઈઓ, જે હંમેશાં આરામમાં દેખાતા હતા, તેમને તેમના ઠંડા સ્વભાવના રહસ્ય વિશે પૂછવામાં આવ્યું. તેમણે કહ્યું, "તત્કાલ નિર્ણય, મેં જેમને કામ સોંપ્યું છે તે લોકોમાં વિશ્વાસ તથા એવી પ્રવૃત્તિઓ કે જે આપણને વધારે પૈસા આપે તેની પાછળ વધારે સમય વિતાવવો."

૧૨૭
રાજકારણ તથા રાજકારણીઓ

‘રાજકારણ એ ગંદો ધંધો છે – તે મારે માટે નથી...’ આપણામાંના મોટા ભાગના આ શબ્દથી જ દૂર ભાગીએ છીએ. છેવટે તો રાજકારણીઓને સહિયારી રીતે સ્વાર્થી ભ્રષ્ટ તથા સંપૂર્ણરીતે ગેરલાભ ઉઠાવવાવાળા સમજવામાં આવે છે.

આ ઘણી હદ સુધી સાચું હોઈ શકે છે, પરંતુ તેનું સામાન્યીકરણ ન કરો. તમે સારા રાજકારણીઓ પાસેથી ઘણું બધું – વ્યવસ્થાપનનાં પુસ્તકો કરતાં વધારે – મેળવી શકો છો. વિવિધ તંત્રોના નેતાઓ, ખાસ કરીને કૉર્પોરેટ જગતમાંના એક તંત્રને કેવી રીતે ચલાવવું તે વિશે એક રાજકારણી પાસેથી પુષ્કળ શીખી શકે છે.

કૌટિલ્ય જાહેર કરે છે કે જે રાજા રાજનીતિ નથી શીખ્યો તે અનુપયુક્ત રાજા છે.

“એક રાજા જે રાજનીતિનાં વિજ્ઞાનના પાઠ નથી શીખ્યો તે સલાહો સાંભળવા માટે ઉપયુક્ત નથી.” (૧.૫૧.૬૧)

તેનો અર્થ એમ કે, આવો નેતા તેને આપવામાં આવેલી સલાહ તથા સૂચનોનો ફાયદો લેવા સક્ષમ નહીં હોય.

મોટાભાગના લોકો માટે આ વિધાન વાંચવું એ આઘાત સમાન હશે. જોકે રાજનીતિ શીખવાને કારણે જ ચાણક્ય પોતે એક ‘માસ્ટર માઇન્ડ’ વિચક્ષણ મગજવાળી વ્યક્તિ બની શક્યા. એક નિપુણ વ્યૂહરચનાકાર, એક મહાન દૃષ્ટા, એક ‘કીંગમેકર’, કૌટિલ્ય રાજનીતિના વિજ્ઞાનના પણ વિશેષજ્ઞ હતા, જેણે તેમને અજોડ રાજનીતિજ્ઞ બનાવ્યા.

- **એક કૉર્પોરેટ નેતાએ રાજનીતિ શા માટે શીખવી?**

ખેર જ્યારે તમે રાજનીતિનું વિજ્ઞાન શીખશો ત્યારે તમે રાજકારણીઓ કેવી રીતે વિચારે છે તે સમજશો. એક રાજકારણી એ સમાજની સૌથી વધુ શક્તિશાળી વ્યક્તિઓમાંનો એક છે, જો તમે શક્તિ એટલે શું તે સમજવા માગતા હો તો રાજનીતિને સમજો.

- **આપણે રાજનીતિ કેવી રીતે શીખી શકીએ?**

તમારા સ્થાનિક રાજકારણીઓને જાણો. ઘણા લોકો તેમના નગરસેવક, વિધાનસભ્ય તેમજ સાંસદોનાં નામ વિશે પણ જાણતા હોતા નથી. જ્યારે સમસ્યા ઊભી થાય, ત્યારે તેઓ પ્રણાલીને દોષ આપે છે. પરંતુ જો તમે તમારા સ્થાનિક રાજકારણીને જાણતા હો, તો તમે એક ટેલિફોન કરીને, ફરિયાદ દાખલ કરીને અથવા તેમની સાથે એક મુલાકાત માગીને પણ પહેલ કરી શકો.

- **ખુલ્લું મન રાખો:**

રાજકારણીને મળતી વખતે ખુલ્લું દિમાગ રાખો. તમે તમારી અપેક્ષા કરતાં વધારે શીખશો.

રાજકારણીઓ સરસ સ્ત્રોત વ્યવસ્થાપકો, ટોળું એકઠું કરી શકનારા તથા જૂથનેતાઓ છે. તેઓ પુષ્કળ ફરતા રહેતા હોવાથી તથા સમાજના વિવિધ સ્તરના લોકો સાથે વ્યવહાર કરતા હોવાથી તેઓ બીજાએ સામનો કરવી પડતી સમસ્યાઓ વિશે એક કાર્યાલયમાં બેસી રહેતી વ્યક્તિ કરતાં વધુ સભાન હોય છે.

- **વિવરણ તથા આચરણ બન્ને શીખો:**

વ્યક્તિએ પુસ્તકોમાંથી રાજનીતિ વિજ્ઞાનના નિયમો વાંચવાનું શરૂ કરવું જોઈએ. આવાં વિવરણો જેઓ શૈક્ષણિક રાજનીતિ શીખ્યા હોય તેવા તજજ્ઞ પાસેથી શીખી શકાય, જ્યારે 'વ્યવહારુ જ્ઞાન' જેઓ સર્વ-સત્તાધિશનું સ્થાન શોભાવે છે તેમની પાસેથી મેળવી શકાય.

કૉર્પોરેટ જગત અને રાજકારણના જગતમાં ભાગ્યે જ કોઈ ફરક છે. આ બધી શક્તિ તથા સત્તાની બાબત આ લોકો સાથે વ્યવહાર કરવા વિશેની બાબત છે. તે ખરાબ હવામાનમાં તમે તમારું વહાણ કેવી રીતે હંકારી શકો છો તે વિશે છે.

૧૨૮
તમારી જાતને સતત શિક્ષણ આપતા રહો

આપણે બધાએ કોઈ એક અથવા બીજા સમયે લોકોને હક્કપાત્ર બઢતી ન મળવા વિશે, અથવા ઉપરી તેમનો કઠોર પરિશ્રમ ધ્યાન પર ન લેતા હોવા વિશે ફરિયાદ કરતા સાંભળ્યા હશે.

જો કે, ઘણા ઓછા એ સમજે છે કે તમારી જિંદગીમાં વિકાસ માટે તમારા ઉપરી જવાબદાર નથી, પરંતુ તમે જે જ્ઞાન તથા અનુભવ સંપાદિત કરો છો, તે જવાબદાર છે. વિકસવા માટે આપણે સતત રીતે શીખતા રહેવું જરૂરી છે. માત્ર ત્યારે જ આપણને (પગાર) વધારો, બઢતી તથા ઉચ્ચ જવાબદારીઓ જેવા લાભો મળશે.

હવે, મોટાભાગના લોકો એમ માને છે કે તેઓ કામમાં સંપૂર્ણપણે વ્યસ્ત રહેતા હોવાથી શીખવા માટેનો સમય મેળવી શકતા નથી. તો આવી વ્યસ્ત વ્યક્તિ નવી વસ્તુઓ કેવી રીતે શીખશે?

અહીં કૌટિલ્ય આપણને સલાહ આપે છે,

"દિવસ તથા રાત્રીના બાકી બચેલા ભાગ દરમ્યાન તેણે નવી વસ્તુઓ શીખવી જોઈએ તથા જે અત્યાર સુધીમાં શીખવ્યું છે, તેની સાથે પોતાને પરિચિત કરાવવું જોઈએ, અને જે નથી શીખાઈ તેવી વસ્તુઓ વારંવાર સાંભળવી જોઈએ." (૧.૫.૧૫)

સમય વ્યવસ્થાપનનો આ બહુ સાદો સિદ્ધાંત છે. તમારા સાંજ તથા રાત્રીના કલાકોને પાર્ટીમાં જવા જેવી અથવા જે ખરેખર અર્થવિહોણી પ્રવૃત્તિ છે તેમાં ખર્ચવાને બદલે, તેનો નવી

વસ્તુઓ શીખવામાં ઉપયોગ કરો.

એક કાર્યાલયમાં પણ, કામના/ધંધાના સૌથી વ્યસ્ત કલાકો સામાન્ય રીતે સવારના ભાગમાં હોય છે. દિવસનો પાછળનો અડધો ભાગ અર્થપૂર્ણ રીતે તથા કાર્યક્ષમ રીતે વાપરી શકાય તથા વાપરવો જોઈએ.

આ સમયનો ઉપયોગ તમે જે પ્રક્રિયાઓને પૂરેપૂરી ન સમજ્યા હો તે વિષે ઉપરીઓને પ્રશ્નો પૂછવામાં પણ કરી શકો.

તમે દિવસના બીજા ભાગનો વધુ કાર્યક્ષમ રીતે કેવી રીતે ઉપયોગ કરી શકો, તે માટેનાં કેટલાંક સૂચનો:

- **વર્ગ/અભ્યાસક્રમમાં જોડાવ:**

આજે કાર્યાલયની પછીના કલાકોમાં ઘણા વર્ગો તથા અભ્યાસક્રમોનું સંચાલન થાય છે. જેઓ સાંજના વર્ગોમાં હાજર રહી શકે તેમને માટે MBA ના અભ્યાસક્રમો પણ અપાય છે. જો તમે આવા કોઈ અભ્યાસક્રમમાં નામ નોંધાવો, તો આપોઆપ જ તમે કાર્યાલય સમયસર છોડી જશે.

- **પુસ્તકો વાંચો:**

સારાં પુસ્તકો વાંચવાની ટેવ પાડો, ખાસ કરીને આપણા જેવા શહેરમાં તમે તમારો ફાજલ સમય આ પ્રમાણે કરવામાં અસરકારક રીતે વાપરી શકો. નવી વસ્તુઓ શીખવા માટે યોગ્ય પુસ્તકો પસંદ કરો. માત્ર સમય પસાર કરવાની ઇચ્છાથી, એમ જ કોઈ પણ સમાચારપત્ર અથવા સામયિક ન ખોલો. તમારે ઇરાદાપૂર્વક વાંચવું જોઈએ.

- **યોગ્ય વ્યક્તિને મળો:**

તમારે દરેક અઠવાડિયે ઓછામાં ઓછી બે વ્યક્તિઓને મળવાની વાતનો મુદ્દો બનાવવો જોઈએ. તેઓ તેમના પોતાના ક્ષેત્રમાં જે તમારા કરતાં ઘણું વધારે જાણતા હોય, તેવા વિશેષજ્ઞો હોવા જોઈએ. વિનમ્રતા સાથે તેમની પાસે જાઓ, અને તેમની સફળતાના રહસ્ય વિશે શીખો.

આ બધું તમને એક વધુ સારી વ્યક્તિ બનાવશે. તેમાં કોઈ શંકા નથી. આખરે તો, તમે જૂની કહેવતને જ અનુસરતા હશો. “માત્ર નવી વસ્તુઓ શીખવામાં વિતાવેલો સમય જ, સારી રીતે વિતાવેલ સમય છે!”

૧૨૯
હોનારત વ્યવસ્થાપન

હોનારતો, આફતો શા માટે થાય છે? દુનિયાના પ્રથમ વ્યવસ્થાપન ગુરુ – ચાણક્ય સિવાય

આ પ્રશ્નનો વધુ સારો ઉત્તર કોણ આપી શકે? તેઓ કહે છે,

"દૈવી અથવા માનવીય કુળના કારણરૂપ થયેલી હોનારત દુર્ભાગ્ય અથવા ખોટી નીતિ/અનીતિમાંથી ઉદ્‌ભવે છે." (૮.૧.૨)

માટે, આપણે એક રાજ્ય સરકાર તરફ અથવા કૉર્પોરેટ પદાર્થ તરફ જોઈએ તો કોઈપણ સ્થળ અથવા વિભાગમાં હોનારત હંમેશાં બે કારણોને લીધો થાય છે. દુર્ભાગ્ય અથવા ખોટી નીતિ.

દુર્ભાગ્ય ત્યારે છે, જ્યારે કોઈ કુદરતી હોનારત થાય છે, અને તે આપણા કાબુમાં નથી હોતી. ધરતીકંપ, પૂર, દાવાનળ વગેરેની આગાહી કરી શકાય છે. પરંતુ તેમને ચોક્કસપણે પૂરેપૂરી કાબુમાં કરી શકાતી અથવા ટાળી શકાતી નથી.

જોકે, બીજા પ્રકારની હોનારત માનવ સર્જિત છે, અને ગેરવહીવટને કારણે થાય છે. હવે, જ્યારે આવા પ્રકારની હોનારતો, નિવારી નથી શકાતી, ત્યારે તેને સારી રીતે સંભાળી ચોક્કસ શકાય છે.

પરંતુ આપણે તેમાં ઉતરીએ તે પહેલાં, આપણે આપણી જાતને પૂછવું જોઈએ કે માણસો ગેરવહીવટ શા માટે કરે છે? ચાણક્ય આપણને જવાબ આપે છે:

"શ્રેષ્ઠતાના ક્રમમાં ઉલટસૂલટ, ગેરહાજરી, મોટી ઉણપ, વ્યસન, અથવા પજવણી/રીબામણી એક હોનારતનું બંધારણ કરે છે." (૮.૧.૩)

ચાલો, આ દરેક વિશે વિગતવાર જોઈએ:

- **શ્રેષ્ઠતાના ક્રમમાં ઉલટસૂલટ:**

સાદી રીતે જોવો તો, તેનો અર્થ છે, શ્રેષ્ઠ ન હોવું જ્યારે એક વ્યવસ્થાપક તેનાં કામમાં નિપુણ ન હોય ત્યારે આમ બને છે. આને નિવારવા માટે તેણે તેના પોતાનાં ક્ષેત્રમાં થતા છેલ્લામાં છેલ્લા વિકાસ સાથે છેલ્લા દિવસ સુધીની માહિતી રાખવી જોઈએ. તેણે છેલ્લામાં છેલ્લી ટેકનીકલ પ્રગતિઓ સહિતના વિવરણ તેમજ આચરણ બન્ને જાણવાં જોઈએ.

- **ગેરહાજરી:**

જો એક વ્યક્તિ નિયમિત અને સતત ધોરણે ગેરહાજર રહેતી હોય, તો તે કાર્યાલયમાં શું બને છે. તેની સાથેનો સંબંધ/સંપર્ક ગુમાવી દેશે. કામની જિંદગીમાંથી વિરામ લેવો ખૂબ જ જરૂરી છે. પરંતુ એક વખત તમે કામ પર પાછા ફરો એટલે પાછા સક્રિય થઈ જવું તેટલું જ આવશ્યક છે. દરેક વ્યક્તિએ એક વિરામ પછી કેવી રીતે તેમાંથી તરત જ કામ તરફ પાછા ફરવું તે જાણવું જોઈએ.

- **એક મોટી ઉણપ:**

ક્યારેક એક ખરાબ વ્યવસ્થાપન જૂથ હોનારતનું કારણ બને છે. લાયકાત ન ધરાવતા હોય

તેવા લોકોને સુકાન પર બેસાડી દેવાય છે. અથવા એક ખરાબ નિર્ણયકર્તાને તેની સત્તાના પ્રભાવને કારણે નતા બનાવી દેવાય છે. નેતામાં કોઈ અંગત ખોડ પણ હોઈ શકે, જેના વિશે વ્યક્તિ સજાગ ન હોય. ઉચ્ચ દબાણવાળી પરિસ્થિતિ દરમ્યાન આવી વ્યક્તિ કશું જ કરી શકતી નથી. સૌથી ખરાબ એ છે કે જો કંઈક ખોટું બને, તો તેઓ બીજાને દોષ આપીને ભાગી જાય છે.

- **વ્યસન:**

શરાબ, સ્ત્રી, સંપત્તિ તથા સત્તા ધારણ કરવી આમાંથી કોઈપણનું અથવા બધાંનુ વ્યસન એક નેતાની વૈચારિક સ્પષ્ટતાનો નાશ કરે છે. માટે, આખા અર્થશાસ્ત્ર માં ચાણક્ય રાજાનો તેની ઇન્દ્રિયો પર કાબુ રાખવા પર ભાર મૂકે છે. એક નેતા પોતાના પર કાબુ મેળવ્યા પછી જ બીજા પર કાબુ રાખી શકે છે.

- **પજવણી:**

તેનો અર્થ છે, બીજાની પીડા તથા ક્લેશનું કારણ બનવું. એવા લોકો હોય છે, જે બીજા માટે અનિચ્છનીય તથા બીનજરૂરી સમસ્યા ઊભી કરે છે. વ્યક્તિ જ્યારે સત્તાસ્થાને હોય ત્યારે તેણે તનો ઉપયોગ બીજાના ફાયદા માટે કેવી રીતે કરવો તે જાણવું જોઈએ – સત્તાનો દુરુપયોગ કરવો ન જોઈએ.

માટે, કહેવાની જરૂર નથી કે ઉપરના નકારાત્મક ગુણોથી મુક્ત હોય તેવી યોગ્ય વ્યક્તિની પસંદગી એ અસરકારક હોનારત વ્યવસ્થાપન તરફનું પ્રથમ પગલું છે.

૧૩૦
યોગ્ય સમયે ગોઠવવું

દરેક વસ્તુ માટે એક સમય હોય છે તથા દરેક વસ્તુનો એક સમય હોય છે. ચાણક્ય એક રૂપકના ઉપયોગ વડે આપણને યુગો પુરાણો આ સોનેરી નિયમ સમજાવે છે.

“(હાથી) પકડવાનો સમય ઉનાળામાં છે.” (૨.૩૧.૧૨)

જેઓ એક વ્યાપાર ઉદ્યોગ ચલાવે છે તે બધાએ આ નિયમ સમજવો જોઈએ. ઘણા ધંધાઓ ઋતુઓ પ્રમાણેના હોય છે અને માટે વિવિધ પાસાંઓ પર આધારિત હોય છે. દાખલા તરીકે પ્રવાસન (ઉદ્યોગો) વેકેશન દરમ્યાન ટોચ પર હોય છે. તથા વિમા તથા કરવેરા સલાહકારો રીટર્ન ફાઈલ કરવાનાં હોય તે મહિનામાં વધારે ધંધો મેળવે છે.

જેમ જેમ આપણે ધંધાની સમજણમાં પરિપક્વ થતા જોઈએ તેમ તેમ આપણે આવા ચક્રની વધુ સારી સમજણ મેળવીએ છીએ.પછી આ રમત રમવી ઘણી સરળ થઈ જાય છે. પરંતુ ધંધામાં આપણે ‘યોગ્ય સમય’ કેવી રીતે જાણી શકીએ?

કેટલાંક સૂચનો:

- **રમત રમો:**

જ્યારે તમે એક ધંધો શરૂ કરો, ત્યારે શરૂમાં બધી શક્ય પરિસ્થિતિઓ પર પકડ મેળવવી ઘણી કઠિન છે. જો તમે હજુ રમત રમવાના નિયમો પૂરેપૂરા સમજવા સક્ષમ ન હો તો પણ મહેરબાની કરીને મેદાન પર દોડવાનું ચાલુ રાખો અને યોગ્ય જોશ સાથે રમત રમો. દરેક વખતે પડવા સાથે તમે પક્વ બનશો.

તમારી માનસિકતા બદલાશે. ઉદ્યોગ કેવી રીતે કામ કરે છે તે વિશેની દૃષ્ટિ તમને લાધશે અને છેવટે તમે જ્યાંથી શરૂ કર્યુ હતું તેના કરતાં ઘણા સારા સ્થાન પર અટકશો.

- **ઉપરીઓ પાસેથી શીખો:**

દરેક ઉદ્યોગ પાસે એક એવો ઉદ્યોગપતિ હોય છે, જે તમારા કરતાં વધારે લાંબા સમય માટે આ રમત રમ્યો હોય છે, અને જેઓ આ ચક્રને તમે જાણો છો તેના કરતાં વધારે સારી રીતે જાણતો હોય છે. તેમને શરણે જાવ/તેમનો આશ્રય માગો. તેમની સલાહ સાંભળો.

આવા ગોડફાધર, સલાહકાર અથવા ગુરુ રાખવાનો પ્રયત્ન કરો. જે માત્ર તમારું માર્ગદર્શન જ ન કરે, પરંતુ તમને કેટલીક ભૂલો કરવાની છૂટ પણ લેવા દે. એક ગુરુ હોવા એટલે તમે તમારા પ્રયોગો સાથે પ્રત્યક્ષ રીતે સલામત છો. તે તમને ક્યારેય નિષ્ફળ જવાની છૂટ આપશે નહીં. તેમના પર વિશ્વાસ કરો. તમારું લક્ષ્ય તેમના જેવા બનવાનું હોવું જોઈએ. એક વરિષ્ઠ મહાન કૉર્પોરેટ વ્યક્તિએ કહ્યું છે કે, "મારી જિંદગીનો ઉત્તમ સમય એ હતો, જ્યારે હું મહાન તજજ્ઞોના પગ પાસે બેસીને તેઓ કેવી રીતે તેમનો ધંધો ચલાવે છે તેનું અવલોકન કરતો હતો."

- **દરેક ચાલનો સમય નક્કી કરો:**

શરૂઆતના શીખવાના તબક્કાઓ પછી, તમે એક મોટી લડાઈ માટે તૈયાર છો. જીવનમાં તેમજ યુદ્ધમાં સમય એ સૌથી કટોકટીભર્યું તત્ત્વ છે. હવે તમે માત્ર તમારે પોતાને માટે જ નહીં, પરંતુ આખા તંત્ર માટે જવાબદાર હોવાને કારણે કોઈ ભૂલ કરવાની છૂટ નથી.

દરેક ચાલ માટે પછી તે માર્કેટીંગ માટે હોય, અથવા નવા ઉત્પાદનને તરતું મુકવા માટે હોય, વ્યૂહરચના, અગ્રતાક્રમ, આયોજનો તેમજ સમય નક્કી કરો. દરેક તબક્કે ચાલનું આયોજન કરવું, કાર્ય કરવું તથા નિરિક્ષણ કરવાની પ્રક્રિયામાં એક નેતા તરીકે તમારે સામેલ થવું જોઈએ.

ધંધો એટલે આપણી જાતને યોગ્ય સમય તથા તક વિશે તૈયાર કરવી પરંતુ યાદ રાખો – જ્યારે યોગ્ય સમય બારણે ટકોરા મારે તો આવે છે, ત્યારે આપણે અંદર સૂતા રહેલા ન હોવા જોઈએ. કહેવત પણ છે કે, "લક્ષ્મી ચાંદલો કરવા આવે ત્યારે મોઢું ધોવા ન જવાય."

૧૩૧
કૉર્પોરેટ સામાજિક જવાબદારી

આજનાં સમગ્ર વ્યાપાર જગતમાં કૉર્પોરેટ સામાજિક જવાબદારી (સીએસઆર) એ ખૂબ જાણીતો ખ્યાલ છે. તે માત્ર ઓછી સગવડવાળાઓના ફાયદા માટે કરાતા ફાળા વિશે જ વાત નથી કરતું, પરંતુ પોતાની જાતને સમાજ તરફ જવાબદાર બનાવવાની પણ વાત કરે છે.

ઘણા વિચારે છે કે CSR (સીએસઆર) એ નવો સંદર્ભ છે. જોકે, આપણા દેશમાં રાજાઓ હજારોં વર્ષોથી CSR નું આચરણ કરતા હતા. કૌટિલ્યનું અર્થશાસ્ત્ર પણ આના વિશે વાત કરે છે.

તેઓ એ સ્પષ્ટ કરે છે કે જ્યારે સમાજનું કલ્યાણ સાચવવાની મૂળભૂત ફરજ સ્વીકારવી છે, તો કંપનીઓ પણ આ જવાબદારીથી દૂર રહી ન શકે.

આ મુદ્દાના સંદર્ભમાં ચાણક્ય એ લખ્યું છે,

"અને જેઓ સંબંધો વગરના છે, તેમને જરૂરિયાતપૂર્વક સંભાળવા જોઈએ." (૧.૧૨.૧)

પરંતુ વ્યાપારીઓ આ વિચારોને કેવી રીતે આચરણમાં મૂકે? કેટલાંક સૂચનો આપ્યાં છે.

- **જવાબદારી લો:**

ડો. એમ. બી. આત્રેય એક સુ-વિખ્યાત વ્યવસ્થાપન ગુરુ-એ એક વખત કહ્યું હતું, "આપણે સીએસઆર થી PSRC (અંગત સામાજિક જવાબદારી) તરફ ઊંચા ઊઠવું જોઈએ. દરેક વ્યક્તિએ તેની આસપાસનાં જગતને સુધારવા માટે પોતાનો નાનકડો ફાળો આપવા માટે અંગત રીતે વચનબદ્ધ થવું જોઈએ. એવી ઘણી બધી વસ્તુઓ છે, જે તમે કરી શકો – કોઈકને શિક્ષણ આપો, એક વૃક્ષ રોપો, એક કલાકારને ટેકો આપો, એક લત્તો સાફ કરવો વગેરે.

- **પૈસા ફાળવો:**

પહેલેથી અસ્તિત્વ ધરાવતા એક એનજીઓ પ્રકલ્પને અથવા એક આધ્યાત્મિક સંગઠનને ફાળો આપો. શરૂઆત કરવાનો આ ઉત્તમ માર્ગ છે. તમે પૈસા મજીયારા પણ કાઢી શકો. રસ ધરાવતા લોકો પાસેથી પૈસા એકત્રિત કરો. પછી, દરેક મહિને જેના વિશે તમે મજબૂતાઈથી માનતા હો તેવા પ્રકલ્પને આ એકઠા કરેલાં નાણાં વહેંચી દો. એવા ઘણા સામાજિક પ્રકલ્પો હોય છે, જેને પૈસાની જરૂર હોય. ઇન્ટરનેટ પર તેમના વિશે શોધો, પરંતુ તેમની વિશ્વસનીયતા વિશે વિચારવાનું ભૂલશો નહીં. પછી જ તેમને ફાળવણી કરો.

- **સમય કાઢો:**

બસ, તમારે સમય કાઢવો પડે. આપણામાંના મોટા ભાગના હંમેશાં કહે છે કે અમારી પાસે સમય નથી, અથવા તો અમે ખૂબ જ વ્યસ્ત છીએ. પરંતુ આ માનસિકતા ખંખેરી નાખવી ઘણી મહત્ત્વની છે. અઠવાડિયામાં એક વખત બીજા માટે કશુંક કરવા માટે સમય કાઢો.

- **બીજાને ના હિંમત ન કરો:**

કોઈ પણ સંજોગોમાં તમારે આ પ્રયાસને નજરઅંદાજ ન કરવો. નેતા ત્યારે બને છે, જ્યારે

તેઓ બીજાની સમસ્યાઓને જોવે. માત્ર ત્યારે જ તેઓ ઉકેલ તરફ કામ કરશે. હકીકતમાં સૌથી અગત્યની વાત એ છે કે એક વ્યક્તિએ બીજાના ફાયદા માટે કંઈક સારું કામ કરતી કોઈ પણ વ્યક્તિને ક્યારેય નાહિંમત/નાસીપાસ કરવી ન જોઈએ.

એક કંપનીના ચેરમેને એક વખત વિકલાંગ બાળકો માટે લાખો ડોલર્સ દાન કરવાનું નક્કી કર્યું હતું. બોર્ડની બેઠક દરમ્યાન તેમને પૂછવામાં આવ્યું કે ખરેખર આટલી વિશાળ રકમ આ બાળકો માટે દાન કરવી ઉચિત છે કે નહીં? તેમણે જવાબ આપ્યો, “હા, કદાચ તેમાંનું એક તમારું પોતાનું બાળક પણ નીકળે!”

૧૩૨
એક સ્થિર તંત્ર

દરેક વ્યક્તિ તેમના તંત્રના વિકાસ માટે લક્ષ્ય રાખે છે – વધારે પ્રકલ્પો તથા વેચાણ ઓર્ડર્સ મેળવવા, ટર્નઓવર વધારવું તથા વધારે લોકોને નિયુક્ત કરવા – આ બધી વસ્તુઓ એક વ્યાપારના ઉપરી માટે હમેશાં અગ્રક્રમે હોય છે.

પરંતુ, આપણે બધા મોટી છલાંગ ભરીએ એ પહેલાં આપણો પાયો મજબૂત છે તથા આપણે આપણી અંદર સ્થિર છીએ કે નહીં તે આપણે ખાતરી કરવી જોઈએ.

ચાણક્ય કહે છે,

“એ નીતિ, કે જેને અનુસરીને તેણે તેના પોતાના કાર્યોની પ્રગતિ પણ ન થાય, કે તે અસ્ત ન પામે તે જોવાનું છે, તે સ્થિર સ્થિતિ ઘડે છે.” (૭.૧.૨૮)

જે પ્રાપ્ત થયું છે, તે ગુમાવવું ન જોઈએ. હવે કંપનીઓને પણ ખ્યાલ આવ્યો છે કે, જેમ જેમ તેઓ આગળ વધતા જાય છે તેમ, તમની ટેકો આપતી સિસ્ટમ વધુ મોટી માર્કેટસ્ જીતવા માટે બરાબર હોવી જોઈએ. જેવી રીતે તમે મહેમાનો અથવા અજાણ્યાઓને આમંત્રો તે પહેલાં તમારા ઘરને વ્યવસ્થિત રાખવું મહત્ત્વનું છે.

- **નાણાકીય સ્થિરતા:**

તંત્રમાં નો નાણા પ્રવાહ નિયમિત તેમજ લાંબા-ગાળાનો છે તેની ખાતરી કરો. બાકી નીકળતા (નાણાં) ઘટાડવા જોઈએ. ગ્રાહકો પાસેથી સમયસર ઉઘરાણી થવી જોઈએ. એક સારી બેંકીંગ તથા હિસાબની પદ્ધતિનું યોગ્ય સ્થાન હોવું જોઈએ. આના પર નજર રાખવા માટે નાણાના અહેવાલોનું નિયમિત રીતે નિરીક્ષણ કરવું જોઈએ.

- **લોકોની સ્થિરતા:**

એક કંપની વધારે ઓર્ડર્સ મેળવતી હોય, પરંતુ જો વર્તમાન કર્મચારીઓ નોકરીઓ બદલ્યા કરતા હોય તો શું ફાયદો? લોકોની સ્થિરતાની ખાતરી કરવી જ જઈએ. બધા HR ઉપરીઓ

માટે આ મોટો પડકાર છે કે, તેઓ નવા લોકોને નીમે તે પહેલાં, તેમના અત્યારે છે તે કર્મચારીઓ છોડી જવા ન જોઈએ. આ કિસ્સો તમે જે બાલદીમાં પાણી ભરો છો તેના તળિયે છેદ નથી તેની ખાતરી કરવા જેવો છે.

- **શીખવાની સ્થિરતા:**

હવે જે કામ આવે છે તે જ્ઞાનનું જગત છે. દરેક વ્યક્તિ માટે જ્ઞાનને સ્થિર અભ્યાસ જાળવવો એ અગત્યનું છે. સતત નવી નવી શોધો તથા તેની શ્રેણી ઉચ્ચ કરતા જવી, એ મહાન કંપનીઓની સફળતાનું રહસ્ય છે. જ્યારે વ્યક્તિ એમ માને છે કે તે બધું જાણે છે, ત્યારે અધોગતિ શરૂ થાય છે. બીજા પાસેથી તેમજ તમારા પોતાના અનુભવો પરથી શીખો.

- **દૃષ્ટિની સ્થિરતા:**

ઉપરની જરૂરિયાતો પૂરી કરવા માટે, એક સ્થિર દૃષ્ટિ ખૂબ અગત્યની છે. કોઈપણ વ્યક્તિ એક તંત્ર શરૂ કરે તે પહેલાં, એક સ્પષ્ટ દૃષ્ટિ તથા ધ્યેય હોવું અગત્યનું છે. જો કંપનીનું એક માત્ર પ્રયોજન નફો રળવાનું જ હોય, તો ભવિષ્ય અંધકારમય બનવાનું છે. દરેકેદરેક કર્મચારીને કઠોર પરિશ્રમ માટે પ્રેરિત કરવા માટે નેતાની દૃષ્ટિ તેમને જણાવવી તે ઘણું મહત્ત્વનું છે. જ્યારે આ પ્રેરણાને જાળવવામાં આવશે, માત્ર ત્યારે જ તંત્રનો વિકાસ થશે.

તમારે હંમેશાં ટુંકાગાળાનું વિચારવાને બદલે, લાંબાગાળાનું વિચારવું જોઈએ. આપણા પ્રાચીન ભારતીય ગ્રંથો આ દર્શાવવા માટે બે શબ્દોનો ઉપયોગ કરે છે. શ્રેયસ – 'સારાં'નો માર્ગ જે શરૂઆતમાં મુશ્કેલ લાગે છે પરંતુ જે વ્યક્તિ તેને પસંદ કરે છે. તે અંતે વિજેતા તરીકે બહાર આવે છે. પ્રેયસ – 'ખોટા'નો માર્ગ જે શરૂઆતમાં ઘણી સગવડતાભર્યો લાગે છે, પરંતુ ભવિષ્યમાં આપણો વિનાશ કરે છે. માટે, એક ઊંડો શ્વાસ લો, યોગ્ય માર્ગ પસંદ કરો અને ચાલ્યા કરો...

૧૩૩
નવા પ્રદેશોમાં કામ કરવું

વિસ્તરણ તથા વિકાસ માટેની જરૂરિયાત વૈશ્વિક છે. માનવોની જેમ મંડળો પણ વિકસવા ઇચ્છે છે. કંપનીઓ નવાં ઉત્પાદનો દાખલ કરવા તથા નવી માર્કેટો ખેડવા તથા તેમના ટર્નઓવરમાં આગળ વધવા ઇચ્છે છે. પરંતુ જ્યારે એક કંપની નવા પ્રદેશમાં વિસ્તરણ કરવા ઇચ્છે છે, ત્યારે તેણે પહેલાં એ પ્રદેશમાં લોકો મોકલવા જરૂરી છે.

આવા લોકો કે જેમને નવી શોધખોળ કરવા માટે મોકલવામાં આવે છે, તેમને માટે ચાણક્ય સૂચવે છે કે, વણખેડાયેલા પ્રદેશમાં તેમની સંપૂર્ણ જવાબદારી કંપનીએ લેવી જોઈએ.

"તેણે વ્યક્તિને નવા વસવાટ માટે અનાજ, ઢોર-ઢાંખર, પૈસા તથા બીજી વસ્તુઓ પૂરાં પાડવાં જોઈએ." (૫.૨.૪)

જ્યારે એક કંપની એક નવા પ્રદેશ પર તેની નજર સ્થિર કરે છે ત્યારે તેણે તેના એક વિશ્વાસુ ઉપરીને ત્યાં કેટલોક સમય જવા તથા વસવા માટે મોકલવા જોઈએ. આ માટેની કિંમત તથા તેમના રક્ષણની ખાતરી આપવી જોઈએ. એક નેતા આ કેવી રીતે કરે છે?

- **સારી રીતે સંશોધન કરો:**

જ્યારે પણ એક કંપની વિસ્તરણ કરવા માગે છે, – પછી તે એક નવા માર્કેટ માટે, બીજી પેઢીનાં સંપાદન માટે અથવા એક વ્યૂહાત્મક જોડાણ કરવા માટે પણ હોય – ત્યારે પુષ્કળ સંશોધન કાર્ય થવું જ જોઈએ. વાંચવું, ઔદ્યોગિક અહેવાલો તથા સલાહકાર વગેરે પાસેથી માહિતી મળવવી, વગેરે આવશ્યક છે. તમને આગળ સૂક્ષ્મદૃષ્ટિ મળી શકે તે માટે સ્થાનિક વ્યક્તિ સાથે પણ વાત કરો. આ વિસ્તરણ માટેનો મૂળભૂત પાયો છે.

- **એક આગળનું જૂથ મોકલો:**

મેળવેલી માહિતીને આધારે તે પ્રદેશમાં તમારા વરિષ્ઠ વ્યવસ્થાપનમાંથી એક અથવા વધારે સભ્યોને મોકલો. મેળવેલ હકીકતોની ફરી ચકાસણી થવી આવશ્યક છે. એ પ્રદેશની સંસ્કૃતિને વધુ સારી રીતે સમજવા માટે, વિવિધ પાશ્ચાદ્‌ભૂ ધરાવતા પુષ્કળ લોકોને મળો, આને માટે તમારી આંખો તથા કાન એ મૂળભૂત ઓજારો છે. તમારા અભ્યાસને લખી લો તથા, પાછા ફર્યા પછી તેને મુખ્ય કંપનીમાં રજૂ કરો.

- **તમારી ચાલનું તબક્કાવાર આયોજન કરો:**

જો સાહસ નફાકારક લાગે, તો તબક્કાવાર આગળ વધો. વિવિધ બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીઓએ ભારતમાં તેમનો પ્રવેશ કેવી રીતે કર્યો તેનું તમે ક્યારેય અવલોકન કર્યું છે? સામાન્ય રીતે, એક એકલ વ્યક્તિ પહેલાં આવશે અને તે પ્રદેશમાં એકથી બે વર્ષ માટે રહેશે. ચાણક્ય સલાહ આપે છે કે આ તબક્કા દરમ્યાન તે વ્યક્તિની તમામ રહેવાની તથા રક્ષણની કિંમત તે પેઢી સંભાળશે. કેટલીક પેઢીઓ તેમના પ્રતિનિધિઓનાં બાળકોનાં શિક્ષણ, વેકશન તથા આનંદપ્રમોદની સંભાળ રાખીને તેમના આખા કુટુંબને પણ અહીં ફેરવે છે.

- **સંપૂર્ણ કાર્યરત બનો:**

એક અથવા બે વર્ષનો અનુભવ મેળવ્યા પછી, વ્યક્તિ નવા પ્રદેશ પર પકડ મેળવી લેશે. ત્યારે પૂરે પૂરા કામમાં લાગી જાવ અને તેમાં સફળ બનો. એ નોંધો કે આ એક નવા પ્રદેશ પર પ્રભુત્વ મેળવવા/જીતવા વિશેની વાત નથી. કંપનીએ સામાજિક રીતે પણ જવાબદાર બનવાનું છે. તમે પણ માત્ર નફો કરીને તેને ત્યાંથી લઈ જવાને બદલે નવી જગ્યાને કશુંક 'ફાળવો' તેની ખાતરી કરો.

ચિન્મય મિશનના સ્વામિ ઈશ્વરાનંદજીએ ઉત્તમ રીતે કહ્યું છે કે, "જિતવાનો અર્થ હણવું તેવો થતો નથી, તેનો અર્થ છે એક સ્થળને નવા સંપાદિત કરાયેલ પ્રદેશ ના હૃદયમાં/મધ્યમાં લઈ જવો."

૧૩૪
બુદ્ધિનું વ્યવસ્થાપન

આપણા પ્રાચીન ભારતીય તથા પારંપરિક વ્યવસ્થાપન પુસ્તકો મજબૂત સિદ્ધાંતો પર આધારિત હોવાને કારણે, તેઓમાં હંમશાં પુષ્કળ ઊંડાણ રહ્યું છે. આ જ કારણ છે કે તેઓ સમયની કસોટી પર પાર ઉતર્યા છે. આજે પણ વાચકો આજના જગત સાથે આ યુગો જૂનાં પુસ્તકોના સંબંધો વિશે પ્રશ્નો સાથે લખે છે.

તેઓ ભવ્ય સોબત/સંગાથમાં છે.

કૉર્પોરેટ તાલીમ તથા વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપન સલાહકારનાં ક્ષેત્રમાં હોવાથી, મને પણ જુદાં જુદાં ડાયરેક્ટરો, સીઈઓ તથા ચેરમેનો વડે પૂછવામાં આવ્યું છે કે, "ચાણક્ય (કૌટિલ્ય) તથા તેમના પુસ્તક અર્થશાસ્ત્ર વિશે એટલું વિશિષ્ટ શું છે, જે તેને આધુનિક વ્યાપાર જગત સાથે પણ આટલું સુસંગત બનાવે છે?"

હવે, એવી બધી જ વ્યક્તિઓ કે જે અર્થશાસ્ત્ર માંથી વિણેલાં ડહાપણનાં મોતીનો અભ્યાસ તથા આચરણ કરવા માગે છે. તેમને માટે આ ખૂબ રસપ્રદ પ્રશ્ન છે.

અહીં બે ખૂબ મજબૂત કારણો છે, જે કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્ર ને એક શાશ્વત કલાકૃતિ તથા ચાણક્યને અવિસ્મરણિય મહાન વ્યક્તિ બનાવે છે.

- **'અન્વીક્ષીકી' કહેવતો વિષય:**

અર્થશાસ્ત્ર ના સૌથી વધારે ધ્યાનાકર્ષક ગુણવિશેષ એ છે કે આ એક ખૂબ જ તર્કસંગત પુસ્તક છે. આ પુસ્તકનો અભ્યાસ કરતાં પહેલાં રાજાઓએ તેમને રાજનીતિની ઉચ્ચ જાણકારી માટે તૈયાર કરતા એક પાયાના અભ્યાસક્રમમાંથી પસાર થવું પડતું. અર્થશાસ્ત્ર માં પોતાનામાં પણ ચાણક્ય સૂચવે છે કે જે વિદ્યાર્થી આ પુસ્તકમાં પારંગત થવા ઇચ્છે છે, તેણે પહેલાં 'અન્વીક્ષિકી' કહેવાતા વિષયનો અભ્યાસ કરવો જોઈએ. આ સંસ્કૃત પરિભાષાનો અનુવાદ કરવો ખૂબ જ મુશ્કેલ છે, પરંતુ ગુજરાતીમાં તેનો સૌથી નજીકનો શબ્દ છે – 'તર્ક'. માટે ચાણક્ય એક વિદ્યાર્થીની તર્કશુદ્ધ રીતે વિચારવાની ક્ષમતા સૌ પ્રથમ અને અતિ મહત્ત્વશીલ રીતે વિકસાવવાનું કહે છે.

'અન્વીક્ષિકી' એ ખૂબ જ રસપ્રદ વિષય છે, પરંતુ આપણી પેઢી માટે ભાગ્યે જ જાણીતો છે. તે તર્કશુદ્ધ, બાજુનું, વૈકલ્પિક વિશ્લેષણાત્મક તથા જરા જુદી રીતે વિચારવાનું મિશ્રણ છે. ટૂંકમાં આપણે તેને વિચારવાનું વિજ્ઞાન કહી શકીએ. તે એક વ્યક્તિને તેનો બુદ્ધિઆંક વિકસાવવામાં તથા તેને વ્યૂહરચનાકારમાં રૂપાંતરિત કરવામાં મદદ કરે છે.

માટે, અર્થશાસ્ત્રને "બુદ્ધિના વ્યવસ્થાપન"નું પુસ્તક પણ કહી શકાય. એક વખત આ ક્ષમતા તમારી બુદ્ધિને તેજ બનાવે પછી તમે વધુ ઉચ્ચ જવાબદારી સંભાળવા સક્ષમ બનશો.

- **આધ્યાત્મિકતામાં આધાર:**

અર્થશાસ્ત્ર ની તરફેણમાં બીજું મજબૂત પાસું છે કે તે નેતાઓને ઉંડાણપૂર્વકની આધ્યાત્મિકતા ઠસાવવાનું કહે છે.

શા માટે? કારણ કે છેવટે તો નેતાઓએ શક્તિ તથા શક્તિશાળી વ્યક્તિઓ સાથે વ્યવહાર કરવાનો છે. શક્તિ ભ્રષ્ટ કરી શકે અને સંપૂર્ણ શક્તિ સંપૂર્ણપણે ભ્રષ્ટ બનાવી શકે.

માટે, શક્તિ/સત્તાનો દુરુપયોગ અટકાવવા માટે ચાણક્ય વેદો તથા બીજાં તત્ત્વજ્ઞાન સંબંધી પુસ્તકો વાંચવાનું સૂચન કરે છે. આમ, તેઓ એવી વ્યક્તિઓ બનાવવાનો પ્રયત્ન કરે છે, જેઓ મૂલ્ય-આધારિત નેતાઓ બનશે. છેવટે તો માણસ જ્યારે તેને કોઈ જોતું ન હોય ત્યારે, તે અંધારામાં જે કરે છે, તે જ છે. માત્ર એક સ્વાર્થ વગરનો નેતા જ બીજાની મિલકતની સેવા કરી શકે છે.

હંમેશાં યાદ રાખો કે દરેક વ્યક્તિને થોડીક બુદ્ધિની ભેટ મળે છે. પરંતુ ભાગ્યે જ કોઈકને તેમની વિવેકબુદ્ધિને સંભાળવાનું શીખવવામાં આવ્યું છે. અને દરેક વ્યક્તિ ભલે આધ્યાત્મિક દેખાતી હોય, પરંતુ ક્યારેક જ સત્તામાં રહેલ નેતાઓ તર્કશુદ્ધ સૂઝ સાથે સંલગ્ન આધ્યાત્મિકતા પર આધારિત નિર્ણયો લે છે.

હવે, અર્થશાસ્ત્ર આ બંનેની ખાતરી આપે છે. અને માટે જ તે વ્યવસ્થાપનનું શાશ્વત પુસ્તક છે.

૧૩૫
તંત્રને લગતું આયોજન

પંચાંગની શોધ એ માનવજાતના ઇતિહાસ તથા વિકાસમાં ખૂબ જ મહત્ત્વનું સીમાચિહ્ન છે. તે આપણને સમયનો ખ્યાલ રાખવામાં તેમજ ભૂતકાળની જુદી જુદી ઘટનાઓના દસ્તાવેજીકરણ કરવામાં મદદ કરે છે.

શું તમે તારીખ અથવા સમય પણ જાણ્યા વગર એક પણ દિવસ વિતાવી શકો? આપણે માત્ર આપણી જાતને જ નહીં મુંઝવીએ, પરંતુ આપણી આસપાસ જેઓ હશે તે બધાને પણ આખરે મુંઝવી મૂકશું.

માટે, પંચાંગ જેવાં સમય દર્શાવતાં સાધનો આપણી જીંદગીમાં સંદર્ભ માટેનાં ખૂબ મહત્ત્વનાં ઓજારો છે.

ચાણક્યએ પણ સમય-વ્યવસ્થાપનના આધાર તરીકે પંચાંગનો ઉપયોગ કર્યો હતો.

“શાહી વર્ષ, મહિનો, પક્ષ, દિવસ, સૂર્યોદય (વ્યુસ્તા), (ઋતુઓ જેવી કે) ચોમાસાની ઋતુ, શિયાળાની ઋતુ તથા ઉનાળાનાં તેમના દિવસો ટૂંકા કરતા ત્રીજા અને સાતમા પક્ષો, બાકીના

સંપૂર્ણ આરામ તથા એક અલગ અધિક માસ (સમયના વિભાગો) છે." (૨.૬.૧૨)

ઉપરનાં સૂત્રમાં આપણે આયોજન માટેના ગાળાને વિભાજિત કરાયેલ જોઈ શકીએ છીએ. તેમાંના કેટલાક આજના તંત્રને લગતાં આયોજન માટે હજી પણ સારા છે.

- **વાર્ષિક આયોજન:**

અહીં, આખા વર્ષને માટેનાં લક્ષ્યો નક્કી કરી દેવામાં આવે છે, અને તે માટેના રસ્તાઓ પણ તૈયાર કરાય છે. આને પ્રાપ્ત કરવા માટે વ્યૂહરચનાઓ તથા નીતિઓ પણ નક્કી કરાય છે. સામાન્ય રીતે, આ લક્ષ્યો વિશે જૂથના સભ્યોને જાણ કરવા માટે વાર્ષિક સામાન્ય સભા (એજીએમ)નું પણ સંયોજન કરાય છે.

જો જરૂર પડે તો, નક્કી કરાયેલ હેતુઓ પાર પાડવા માટે નવાં જૂથો બનાવાય છે, તેમજ કામની નવી રૂપરેખા નક્કી કરાય છે. એજીએમ આગલા વર્ષના દેખાવનું સરવૈયું લેવામાં પણ મદદરૂપ થાય છે.

- **ઋતુ અનુસાર આયોજન:**

દરેક વસ્તુની એક ઋતુ હોય છે, અને દરેક વસ્તુ માટે એક ઋતુ હોય છે – આ કુદરતનો કાયદો છે. એક વખત આપણે આ સમજી લઈએ, તો કોઈપણ આયોજનના ઉતાર-ચઢાવ તરફ જોવાનું સરળ બને છે.

છેવટે તો, તમને ક્યારેય એવો ખેડૂત નહીં મળે, જે તેણે જે દિવસે બીજ રોપ્યાં હોય, તે જ દિવસે ફળ ઉત્પાદન થવાની અપેક્ષા રાખતો હોય. તે જાણે છે કે, જરૂરી ફરજો પૂરી કર્યા પછી, તેણે યોગ્ય ઋતુની ધીરજપૂર્વક રાહ જોવાની છે.

એક વ્યાપારનાં પણ વલણ તથા ઋતુઓ હોય છે. પરિપક્વ ધંધાદારીઓ તેમના લાંબાગાળાના આયોજનમાં ભાગલા પાડી નાખે છે. ઉદાહરણ તરીકે ભારતમાં તહેવારોની ઋતુઓમાં મહત્તમ ખરીદી થાય છે.

હાલની દિવાળીની ઋતુને જ ધ્યાનમાં લો – દરેકે દરેક વ્યક્તિ જાણે છે કે તહવારોનું છેલ્લું અઠવાડિયું માર્કેટમાંનાં દરેક ઉત્પાદનના મહત્તમ વેચાણમાં પરીણમ્યું હશે.

- **આરામનું આયોજન:**

કોઈ વ્યક્તિ કદાચ આખા વર્ષ દરમ્યાન કામ કરે, પરંતુ સમયાંતરે આરામ કરવો મહત્ત્વનો છે, જેથી આપણે વધુ અસરકારક રીતે કાર્ય કરી શકીએ, ચાણક્ય, કોઈ પણ તંત્રમાં આરામ માટે પણ આયોજનની જરૂરનું સૂચન કરે છે. હું એવી કંપનીઓ વિશે પણ જાણું છું, જ્યાં વર્ષની શરૂઆત દરમ્યાન પણ, બધા કર્મચારીઓ તેમની વાર્ષિક રજાનું આયોજન કરે છે, તથા તેને માટે અરજી આપે છે.

મોટાભાગની યુરોપિયન કંપનીઓમાં આરામ માટે તથા પોતાની જાતમાં ફરી શક્તિનો સંચાર

કરવા માટે વાર્ષિક એક મહિનાની રજા લેવી ફરજિયાત છે.

એક તંત્રને લગતાં સારા આયોજન લાંબા ગાળાનાં (પાંચ વર્ષ, દસ વર્ષ, અથવા પચ્ચીસ વર્ષના પણ આયોજનો) આયોજનો તથા ટૂંકાગાળાના (માસિક, અઠવાડિક અથવા દૈનિક આયોજનો) આયોજનોનું મિશ્રણ ધરાવે છે.

સૌથી ઉપરનું વ્યવસ્થાપન વ્યાપારના વિસ્તૃત ઢાંચા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે, જ્યારે બીજા ધંધાના નાના નાના ભાગો પર ધ્યાન આપે છે. તેમનું સહિયારું અને સમય વ્યવસ્થાપન વાળું કાર્ય આખરે પેઢીનું પોતાનું જ ભાવી વધુ સારું કરશે.

૧૩૬
શ્રેષ્ઠ તથા વધુ સારું

એક મહાન વિચારકે એક વખત કહ્યું, “જો મારે કશુંક નવું બનાવવું હોય, તો હું જે સૌથી ઉત્તમ છે તે બધાંનો અભ્યાસ કરું અને મારાં ઉત્પાદનને હજી વધુ સારું બનાવું.” લગભગ ૨૪૦૦ વર્ષ પહેલાં ચાણક્યએ પોતે આ જ નિયમ લાગુ કર્યો હતો.

કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્ર નું સૌથી પહેલું સૂત્ર કહે છે કે:

“આ રાજનીતિનાં વિજ્ઞાન પરનો એક જ ગ્રંથ (કૌટિલ્યનું અર્થશાસ્ત્ર) પ્રવૃત્તિનાં સંપાદન તથા રક્ષણ માટે પ્રાચીન શિક્ષકો વડે તૈયાર કરાયેલા રાજનીતિનાં વિજ્ઞાન પરના જેટલા પણ ગ્રંથો છે, તેમાંના મોટાભાગના ઉપદેશોને ભેગા કરીને બનાવવામાં આવ્યો છે.” (૧.૧.૧)

ચાણક્ય વડે લખાયું તે પહેલાં ઓછામાં ઓછાં ચૌદ બીજાં અર્થશાસ્ત્રો હતા તેની તમને ખબર હતી?

ઉપરના સૂત્રમાંના ચાણક્યના કિસ્સાની જેમ, ભૂતકાળના પારંગતો પોતાની શોધખોળો તથા સર્જનાત્મકતા બીજા પાસેથી શીખીને શરૂ કરી હતી તે સ્વીકારતાં ડરતા ન હતા અને જ્યાં લાયક હોય ત્યાં તેમને શ્રેય પણ આપતા હતા.

પરંતુ આમ કરવા માટે ચોક્કસ પગલાં છે:

- **તમે શું પ્રાપ્ત કરવા માગો છો?**

સૌ પ્રથમ આપણો આશય સ્પષ્ટ હોવો જોઈએ. આ નક્કી કરો અને અડધું યુદ્ધ જિતાઈ ગયું છે. જ્યારે રતન તાતાએ પ્રથમ વખત જાહેર કર્યું કે તેઓ ૧-લાખ રૂપિયાની કાર બહાર પાડશે તો તે તેમના ઇરાદાની સ્પષ્ટતા દર્શાવે છે. બાકીનું આ ઇરાદાને અનુસરાયું. જો તમે એક ધંધાદારી હો, તો તમે આપવા માગતા હો તે ઉત્પાદન અથવા સેવા વિશે વિચારો. જો તમે એક કલાકાર છો, તો તમે શું બનાવશો? જો તમે એક ખેલાડી છો, તો તમે કયાં અને કયો મેડલ જીતવા ઇચ્છો છો? ગાંધીજીના શબ્દો યાદ કરો – એક ઇરાદો શોધો, માર્ગો મળી જશે.

- **તમે આ કેવી રીતે કરશો?**

એક લક્ષ્ય નક્કી કર્યા પછી, તમારે તાત્કાલિક મુસાફરી શરૂ કરવી પડશે. કેવી રીતે? ચાણક્યએ કહ્યું હતું કે આપણે જે પહેલેથી જ પ્રાપ્ય છે તેવા ઉત્તમમાંથી શીખવું જોઈએ. થોડું સંશોધન કરો, તમારા ક્ષેત્રમાં વિશેષજ્ઞ હોય તેમના વડે લખાયેલ પુસ્તકો વાંચો, એક અભ્યાસક્રમનું અધ્યયન કરો અથવા તેમાં જોડાઓ. તમે શા માટે ફરી ચક્રની શોધ કરવા માગો છો, તેની ખાતરી કરો! અને મુખ્ય શબ્દ છે 'સુધારો'. માટે, જે શ્રેષ્ઠ છે તેમાંથી શીખો. જો તમે એક તરવૈયા છો, અને ઓલિમ્પિક મેડલ જીતવાનું તમારું લક્ષ્ય છે, તો દુનિયાના શ્રેષ્ઠ તરવૈયાઓ પાસેથી તાલીમ લો તે વધુ સારું છે. આ તમને તમારું લક્ષ્ય વધુ ઝડપથી પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરશે.

- **તમે ક્યારે પુરુ કરશો?**

હવે, જ્યારે તમે જે ઉત્તમ છે, તેમાંથી શીખવા માટે તૈયાર છો, ત્યારે તમારે પોતાને માટે એક સમયમર્યાદા – તમારા અભ્યાસ તથા તાલીમને સફળતામાં રૂપાંતરિત કરીને તમે ક્યારે તમારા લક્ષ્ય સુધી પહોંચશો, તે સમય – નક્કી કરો. આ સમયમર્યાદા તમને બમણી ઝડપે આગળ વધવામાં મદદ કરશે. જ્યારે પ્રથમ વખત અમેરિકન રાષ્ટ્રપતિએ જાહેર કર્યું કે એક દશકાની અંદર માણસ ચંદ્ર પર ઉતરાણ કરશે અને સહીસલામત પૃથ્વી પરપાછો ફરશે, તે એક નિશ્ચિત સમય મર્યાદા હતી, અને વૈજ્ઞાનિકો એ તે પ્રાપ્ત કરી! ચાણક્ય પણ ઉપરનાં પગલાંને અનુસર્યા હતા. એ જ કારણ છે કે તેમનું અર્થશાસ્ત્ર એક અમર પુસ્તક બન્યું છે.

હવે, કશુંક અમર બનાવવાનો તમારો વારો પણ છે.

૧૩૭
સમયનું વ્યવસ્થાપન

આપણે બધા અત્યારે અતિશય ઝડપી દુનિયામાં વસી રહ્યા છીએ, જ્યાં અસરકારક સમય-વ્યવસ્થાપનની ભયાનક જરૂર છે. પરંતુ વ્યક્તિ ચાણક્યનાં સદીઓ પુરાણા અર્થશાસ્ત્ર માંથી હમેશાં શીખી શકે છે. તેમના મતમુજબ આપણે શું કરવું છે તે વિશે ખબરદાર હોવું એ સમયનું સારું વ્યવસ્થાપન કરવા માટેનું સૌથી મોટું સૂચન છે.

ચાણક્યએ કહ્યું હતું:

"આમ તે (ઢોરોનો રખેવાળ) તેના પ્રાણીઓની સંખ્યાથી વાકેફ હોવો જોઈએ." (૨.૨૯.૧૫)

વાકેફ એટલે પોતાની જવાબદારીથી જાગૃત અથવા સાવચેત હોવું તથા તેમના કાબુમાં હોવું. આથી, આ લીટીમાં ચાણક્ય કહે છે કે, કોઈપણ સમયે ઢોરઢાંખર વિભાગના વડાને તેના લોકો ચોક્કસ કરેલી સંખ્યામાં ઢોરો સંભાળે છે તેની જાણ હોવી જોઈએ.

આપણે પણ આ સૂત્રનો આપણી રોજિંદી પ્રવૃત્તિઓમાં આપણા માર્ગદર્શન માટે ઉપયોગ

કરી શકીએ.

- **તમારાં લક્ષ્યોને સમજો:**

તમે ક્યાં પહોંચવા માગો છો, અને ક્યાં સુધીમાં તે જાણવું એ સમય વ્યવસ્થાપનનું પ્રથમ પગથીયું છે. આપણામાંના મોટાભાગના કોઈ કાર્યક્રમ અથવા ઇરાદાની સ્પષ્ટતા વગર દોડતા હોઈએ છીએ. હંમેશાં તમારી જાતને પૂછો, હું આ શા માટે કરું છું? શું મારે આમ કરવું જોઈએ? આ પ્રવૃત્તિ કરવાથી હું શું પરિણામો મેળવવાનો છું?

આપણામાંના ઘણા આપણા કામની રૂપરેખા યોગ્ય રીતે જાણતા નથી હોતા. જો તમને ખાતરી ન હોય તો તમારા ઉપરીને પૂછો અને તેમની અપેક્ષાઓ વિશે સ્પષ્ટ રહો. તમે જે ભૂમિકાઓ ભજવતા હો તેની સૂચિ બનાવો – વિભાગીય વડા, જૂથ નેતા, પ્રકલ્પ નેતા, વાલી, બાળક વગેરે. પછી દરેક ભૂમિકા નીચે તમારી જવાબદારીઓ લખો તથા તેમને અગ્રતાક્રમ આપો.

- **બધી વસ્તુઓ નોંધો:**

તમે જ્યારે તમારા નિયમિત કાર્યની વચ્ચે હો, ત્યારે જુદી જુદી દખલ થઈ શકે છે. કેટલીક બાહ્ય ખલેલ હોય છે. જ્યારે બીજી તમારા પોતાના મગજ વડે ઊભી કરાયેલી હોય છે. ફોન, એક નવો વિચાર, તમે ચૂકવવાનું ભૂલી ગયા હતા તે બીલ – આ બધા સામાન્ય વિક્ષેપો છે. આવી ઘટનાઓ આપણા ચાલુ કાર્યપ્રવાહને વિક્ષેપ પહોંચાડે છે.

આવા સમયે તમારા વિચારો તાત્કાલિક એક કાગળ પર અથવા તમારા મોબાઈલ અથવા કોમ્પ્યૂટર પર નોંધી લો. પછી તમે તેને ભૂલશો નહીં. તમારા મગજમાં શાંતિ થઈ જશે. ત્યારબાદ, આ નોંધ બનાવી લીધા પછી, જો તમારું હાથમાંનું વર્તમાન કાર્ય એ તમારી અગ્રતા હોય તો તે કરવાનું ચાલુ રાખો.

- **તમારી સૂચિ નિયમિતપણે ચકાસો:**

જ્યારે તમે નવરા હો, ત્યારે તમે બનાવેલ સૂચિ જોવો અને તેના પર કાર્ય કરો. એક વ્યસ્ત વ્યવસ્થાપકે એક વખત કહ્યું હતું, "હું મારે કરવાની (કામો) સૂચિને દરરોજ ઓછામાં ઓછી ડઝન (બાર) વખત જોઉં છું. તે મારે શું કરવાનું છે તે મને સતત યાદ કરાવે છે અને હું તે મુજબ મારા વ્યસ્ત સમયપત્રકમાંથી તેને માટે સમય કાઢું છું."

જે ક્ષણે તમે કેટલુંક કાર્ય પૂરું કરી લો, એક સંબંધિત ફાઈલ અથવા ફોલ્ડરમાં નોંધ કરો. તમે જ્યારે તમારા અહેવાલો બનાવો ત્યારે તે તમને ઉપયોગી બની શકે. આ બધું... "પ્રાણીઓની સંખ્યા વિશે વાકેફ હોવું," વિશે જ છે.

માત્ર એટલું મનમાં રાખો કે જો વ્યક્તિ સ્વયં-શિસ્તબદ્ધ હોય. માત્ર તો જ આ બધી સલાહો ઉપયોગી થઈ શકે. 'પુસ્તકીયા જ્ઞાન' અથવા સમય વ્યવસ્થાપનના અભ્યાસક્રમોની કોઈપણ માત્રા, જો તમે બીજાઓ વડે લેવાયેલી તાકીદની બાબતો વડે ખેંચાઈ જશો તો તમને મદદરૂપ થઈ શકશે નહીં.

૧૩૮
વિકાસની ખાતરી આપવી

રાજનીતિનાં ક્ષેત્રમાં તજ્જ્ઞ હોવાને કારણે ચાણક્ય એક નેતા પાસેથી (રાજા) તેનાં રાજ્યના વિકાસની ખાતરી આપવા માટે બરાબર શું કરવાની અપેક્ષા છે તેની માહિતી આપી શક્યા છે.

તેમણે કહ્યું હતું:

"લોકો વગરનો કોઈ દેશ નથી, અને દેશ વગરનું રાજત્વ નથી." (૧૩.૪.૫)

અહીં દેશનો અર્થ છે ગામડાંઓ અથવા ગ્રામ્ય વિસ્તાર. બીજા શબ્દોમાં ચાણક્ય લોકો, ગામડાંઓ તથા તે બન્ને સાથે મળીને જે રાજ્ય બનાવે છે, તેમની એક બીજા પરની આધારિતતા તથા સમગ્ર વિકાસ માટે તે દરેકને જે માવજતની જરૂર છે. તેના પર દબાણ લાવે છે. આ જ નિયમ કોઈપણ સંસ્થા અથવા તંત્રને પણ તેટલો જ લાગુ પાડી શકાય.

- **લોકો: ગ્રાહક અથવા અસીલ:**

શું કોઈ પણ કંપની તેના અસીલો અથવા ગ્રાહકો વગર ચાલુ રહી શકે ખરી? કંપનીનાં ઉત્પાદનો તથા સેવાઓ વડે તેમની જરૂરિયાતો પૂરી કરાવી જ જોઈએ. માટે તેમાં સુધારો કરવો જ જોઈએ. પરંતુ યાદ રાખો કે અહીં 'લોકો' શબ્દનો અર્થ જેઓ તંત્રને ચલાવે છે તે કર્મચારીઓ તથા વ્યવસ્થાપકોને પણ લાગુ પડે છે. તેમની પણ સંભાળ લેવાવી જોઈએ. નહીંતર તેમાંથી કોઈ પણ ગ્રાહકનું લાલન-પાલન કરવા તૈયાર નહીં હોય, તેથી હોનારત થઈ જશે.

- **દેશ: માર્કેટ:**

એક નિશ્ચિત પ્રદેશમાં મોટી સંખ્યામાં અસીલો તથા ગ્રાહકોનાં જૂથો એકઠાં થાય છે, તેને માર્કેટ કહે છે. કોઈપણ માર્કેટમાં માગ તથા પુરવઠાનો દર સમજવો તે પ્રાથમિક મહત્ત્વની બાબત છે. કંપનીએ વ્યાપારના આ પાસાં પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ.

તે ઉપરાંત, બધી માર્કેટ્સ ગતિશીલ તથા બદલાતી રહેતી હોવાથી એક કંપનીના વેચાણ તથા માર્કેટીંગ વિભાગે ટોચ પર ટકી રહેવું જોઈએ તેમજ પ્રતિસ્પર્ધિઓથી આગળ રહેવા માટે આ ફેરફારોનં ભવિષ્ય ભાખવું પડશે.

- **રાજ્ય: કંપની:**

લોકો તથા દેશ સાથે મળીને એક રાજ્ય અથવા આજનાં કૉર્પોરેટ જગતમાં એક 'કંપની' બનાવે છે. બેમાંથી એકને ખસેડી લો/દૂર કરો અને કંપની અદૃશ્ય થઈ જશે. જો એક કંપનીને વિકાસ કરવો હશે, તો તેણે તેની હાલની માર્કેટને વિસ્તારવી પડશે. આને કહે છે વિકાસનું આયોજન.

કોઈ પણ વ્યક્તિ જે એક સારી માર્કેટીંગ વ્યૂહરચનાનું નિર્માણ કરવા માગે છે તેણે આ

નિયમ સમજવો જોઈએ. માર્કેટના પ્રશ્નો સમજવા માટે દરકે દરેક વ્યક્તિગત ગ્રાહકનો અભ્યાસ કરો. તેના આધારે, તમારાં ઉત્પાદનો તથા સેવાઓને વિશુદ્ધ કરો. પછી જુદી જુદી માર્કેટોની જરૂરિયાતોને સમજો તથા તે મુજબ તમારાં ઉત્પાદનોમાં અનુકૂળ ફેરફારો કરો.

આ પદ્ધતિથી પેઢીનો નેતા તેના ગ્રાહકોને ખુશ રાખી શકશે તથા બદલામાં માર્કેટ મૂડીકરણ વધારી શકશે તથા કંપનીને ખરા અર્થમાં વિશ્વવ્યાપક તંત્ર તરીકે વધુ ઝડપથી વિકસતી બનાવશે.

૧૩૯
એક વૈકલ્પિક મિલકત તરીકે જમીન

ઘણા લોકો માટે મિલકત ધરાવવીએ મુખ્ય રોકાણ બની ગયું છે. ગ્રામ્ય વિસ્તારોમાં વ્યક્તિનું અસ્તિત્વ જ જમીનમાં અનુવાદિત થાય છે. ખરેખર, જીવવા માટેની પ્રાથમિક જરૂરિયાતો – રોટી, કપડાં અને મકાનના યુગો પુરાણા નિરૂપણમાં મિલકતનું નામ શાશ્વત રીતે લખાયું છે.

પરંતુ અહીં વજન, રોટી, કપડાં તથા મકાનને બદલે – મિલકત પર છે. ચાણક્યએ સદીઓ પહેલાં અર્થશાસ્ત્ર માં આના પર ભાર મૂક્યો હતો.

“જમીનની શ્રેષ્ઠતામાં આશ્રય પૂરો પાડવો શ્રેષ્ઠ છે.” (૭.૧૧.૨૨)

તેણે ગુણવત્તાસભર ખેતીવાડીની સંવાહક, પાણીનો નિરંતર સ્ત્રોત ધરાવતી, ખનીજ તત્ત્વથી ભરપૂર વગેરે – ના આધારે જમીન અથવા મિલકત કેવી રીતે પસંદગી કરવી તેના ઘણા વિચારોની સૂચિ પણ બનાવી છે.

જોકે, ઉપરના સૂત્ર મુજબ, મુશ્કેલ સમય દરમ્યાન જે જમીન આપણને આશ્રય આપે તે તેમણે પસંદ કરી છે. હવે, આપણા જેવા લોકો કે જેઓ શહેરોમાં રહે છે, તેઓ આને કેવી રીતે લાગુ કરી શકે?

- **નાની જગ્યાઓમાં જમીન ખરીદો:**

મુંબઈમાં મિલકત ધરાવવી એ એક સ્વપ્ન સમાન છે. તે દુનિયાના સૌથી મોંઘાં શહેરોમાંનું એક છે. જો તમે એવા નસીબદાર લોકોમાંના એક છો, જેમની પાસે પહેલેથી જ મુંબઈ અથવા તેના જેટલાં જ બીજાં મોટાં શહેરમાં એક ઘર છે, તો ત્યાં અટકી ન જાવ.

એક વધુ નાની જગ્યામાં નાનકડી મિલકત એક વધારાના આશ્રય તથા રોકાણ તરીકે ખરીદો. શા માટે? જો તમે એક મેટ્રો શહેરમાં એક ઘર બાંધી શકો, તો તે દર્શાવે છે કે તમારામાં વધારે બનાવવાની ક્ષમતા છે. અને તમારે તમારા રહેઠાણનાં વિકલ્પ તરીકે બરાબર એમ જ કરવું જોઈએ.

- **તેને ચણો/બાંધો અને ઉપયોગ કરો:**

હવે એક જમીનનો ટુકડો માત્ર ખરીદીને તેને નકામો પડ્યો રહેવા ન દો. તેના પર એક ઘર બાંધો. તેનો થોડાં થોડો સમયે ઉપયોગ કરો. એવા ઘણા લોકો જેમને હું જાણું છું, જેઓ ગામડાંઓ અથવા નાના શહેરોમાં તેમનાં ઘરો ધરાવે છે, પરંતુ ક્યારેય તેનો ઉપયોગ કરતા નથી, બીજા કોઈક કરે છે.

તમે ઓછામાં ઓછા વર્ષમાં બે વખત ત્યાં રહો તે મહત્ત્વનું છે. આમ, તમે એક જુદા સ્થળથી ટેવાશો, ભગવાન ન કરે, કોઈ કારણસર તમારે તમારું હાલનું શહેર છોડવું પડે, તો આ સ્થળાંતર તમારો માટે સરળ હશે.

- **આ સલામતી છે:**

આપણે ક્યારેય જાણીતા નથી કે ભવિષ્યના ગર્ભમાં આપણે માટે શું છુપાયેલું છે. જોકે, આપણી પાસે આશ્રય તથા જીવન ટકાવી રાખવા માટે ઓછામાં ઓછું/એક પીઠબળ સમાન આયોજન હોવું જોઈએ. જો આપણા શહેર પર એક કુદરતી હોનારત ત્રાટકે, તો છેવટે આપણે ઊંધી દિશાના સ્થળાંતર પ્રકારનું પણ કાંઈક કરી શકીએ, ઊભી થઈ શકે તેવી સમસ્યાઓ છતાં, આપણો કહી શકીએ કે – “મારી પાસે આશ્રય માટે ઓછામં ઓછું એક ઘર તો છે, ચાલો, હું ફરી શરૂ કરું.”

આ ખાસ કરીને ૨૦૦૮-૨૦૦૯માં દુનિયાને અસર કરી તેવી વ્યાપારી મંદી જેવા આર્થિક કટોકટીના સમયમાં તે મદદ કરશે.

ચાણક્યની વ્યૂહરચના હંમેશાં.. “જે ભવિષ્યની આગાહી ન થઈ હોય, તેની આગાદી કરો અને એક વિકલ્પ તૈયાર કરો.” તમારી વધારાની જમીન અથવા મિલકત આ વિકલ્પ બની શકે.

૧૪૦
ગુનાનું આયોજન કરનાર

મુંબઈમાં ૨૬-૧૧ના આતંકી હુમલા પછી દરેક નાગરિક ગુસ્સામાં હતો. આંતરરાષ્ટ્રીય સમુદાયે પણ આ હુમલાને ગંભીરતાથી લીધો અને તેમનો ટેકો આપ્યો. આથી હવે પેલો કસાબ – ત્રાસવાદીઓમાંથી એકલો બચી જનાર – ને મોતની સજા થઈ છે. ત્યારે આવા હુમલા પાછળના સૌથી મોટા ‘માસ્ટર માઇન્ડ્સ’ ‘મુખ્ય સુત્રધારો’માંથી કેટલાની ધરપકડ કરવી તે પાકિસ્તાન માટે મહત્ત્વનું છે. ગુનેગારો પકડાય તે પછી આપણે તેમને કેવી રીતે સજા કરવી જોઈએ?

ચાણક્યએ આપણને અર્થશાસ્ત્ર માં તેમનાં વિચારો આપ્યા છે.

“તે, જે બીજા પાસે પરાણે કહેવરાવીને કબૂલ કરાવે છે કે હું જવાબદારી લઈશ, તેને બમણી સજા કરવી જોઈએ.” (૩.૧૭.૧૧)

બીજા શબ્દોમાં ચાણક્યના મત મુજબ, જેઓ બીજાને ગુનો કબૂલ કરવા માટે દબાણ (અથવા બ્રેઇનવોશ) કરે છે, તે પરિણામો માટે વધારે જવાબદાર છે. તેમની સજા, જેમણે

વાસ્તવમાં ગુનો કર્યો છે, તેના વડે ભોગવાતી સજા કરતાં બમણી હોવી જોઈએ.

કસાબ જેવો જુવાન છોકરો, તથા બીજા ત્રાસવાદીઓ કે જેમણે તેમના માલિકોનાં આયોજનો મુજબનું કામ કર્યું, તેઓ તો આ પ્રાણઘાતક બનાવના માત્ર નાનકડા ભાગ હતા. હવે, જ્યારે આપણે વધુ મોટા આયોજનકારો તરફ લઈ જવાઈ રહ્યા છીએ, ત્યારે આપણે તેમને નીચેની રીતે સંભાળવા જોઈએ.

- **સૌથી ઉપરના સ્તરે:**

આપણી સરકાર તેમજ આંતરરાષ્ટ્રીય સમુદાય તથા સંયુક્ત રાષ્ટ્રોએ મજબૂત પહેલ કરવી જોઈએ. જેથી આ મુદ્દા પર ઘણી વધારે ગંભીરતાથી વ્યવહાર કરાય. આ ટોચના સ્તરની પહેલ ચાલુ રહેવી જોઈએ. લડાઈ હજી પૂરી થવાની બાકી છે.

આથી બધા શક્તિશાળી – તથા જવાબદાર – સત્તાધિશોએ ખાતરી આપવી જોઈએ કે તેમના પ્રયાસો પહેલાં ક્યારેય પણ હતા તેના કરતાં ઘણા વધારે સારા તથા ફળદાયી છે. માત્ર શૈક્ષણિક વિશ્લેષણો કરવા કરતાં તેમનાં આયોજનો પર સમયસર કામ કરવું એ વધારે મહત્ત્વનું છે.

- **કોર્પોરેટ સ્તરે:**

હુમલાઓ દર્શાવે છે કે વ્યાપારી સંગઠનો પણ હવે કેવા આતંકી રડાર પર છે. તાતા તથા ઓબેરોય જૂથ જેવા કૉર્પોરેટ્સ ઉપર સીધી અસર પાડવામાં આવી હતી. આથી, ૨૬ નવેમ્બર ૨૦૦૮ની ઘટનાઓએ આપણને હંમેશાં યાદ અપાવવું જોઈએ કે આતંકવાદને નિવારવો એ માત્ર સરકારની જવાબદારી નથી.

કંપનીઓએ તેમના કર્મચારીઓની સંભાળ લેવી જોઈએ – આવા સમયે બંનેને સરખી જ રીતે એક બીજાની જરૂર હોય છે. ખાસ કરીને કૉર્પોરેટ નેતાઓએ તેમની પોતાની ચિંતા તથા પ્રશ્નોની તેમના કર્મચારીઓ સાથે આપ-લે કરવી જોઈએ તથા સાથે મળીને સલામતીના પ્રશ્નો ઉકેલવા જોઈએ.

- **વ્યક્તિગત સ્તરે:**

મેં પહેલાં જ કહ્યું છે તે મુજબ, આપણા નાગરિકોના હૃદયમાં જે રીતે હજુ સુધી આગ ભભૂકે છે, તેનાં આપણે વખાણ કરવા જોઈએ. કોઈપણ વ્યક્તિએ આ બનાવો ક્યારે પણ ભૂલવા જોઈએ નહીં.

જો તમે ભાગ ન લઈ શકો, તો છેવટે અરજીઓમાં સહી કરીને, મેઈલ આગળ મોકલીને તથા તમારા અભિપ્રાયો ને કોઈક રીતે અવાજ આપીને ચળવળ ચાલુ રાખો.

ભાગ – ૩

તાલીમ

તાલીમાર્થીઓ

૧૪૧
બાળકોને તાલીમ આપવી

ઘણા કુટુંબ વડે ચલાવાતા વ્યાપારો ત્રીજી પેઢીથી આગળ ચાલતા નથી. ટોચ પર પહોંચવું સહેલું છે, પરંતુ ત્યાં ટકી રહેવું એ સૌથી વધુ મુશ્કેલ કાર્ય છે.

એક સફળ વ્યાપારી વ્યક્તિ માટે તેના મૃત્યુ પછી, તે ચાલ્યા જાય તે પછી, તેની સંપત્તિની જાળવણીની ખાતરી કરવી એ સૌથી મોટો પડકાર છે.

મોઢામાં ચાંદીના ચમચા સાથે જન્મેલાં બાળકો, તેમના માતા-પિતાએ શ્રીમંત બનવા માટે કરેલા પ્રયત્નો, ભોગવેલી વ્યથાઓ તથા કઠોર પરિશ્રમને ભાગ્યે જ સમજશે. એવા લોકો તેમનાં બાળકોને કેવી રીતે તાલીમ આપશે?

કૌટિલ્ય સલાહ આપે છે.

“જેમ લાકડાંનો ટુકડો કીડીઓ વડે ખવાઈ જાય છે તેમ, શાહીકુટુંબો તેમના કુંવરો ગેરશિસ્તવાળા હોવાથી તેના પર હુમલો થશે તે જ ક્ષણે તુટી જશે.” (૧.૧૭.૨૩)

દરેક સફળ વ્યક્તિ માટે તેનાં બાળકોને શિસ્તબદ્ધ બનાવવાં ફરજિયાત છે. તેમને કાબુ તથા નિર્દેશનનું ચોક્કસ સ્તર આપવું જોઈએ. જો તેમ ન કરાય તો, તેઓ કીડીઓ તથા ઉધઈ વડે ખવાઈ ગયેલા લાકડાનાં ટુકડા, કે જે બહારથી મજબૂત દેખાય છે, પરંતુ અંદરથી ખૂબ જ ખોખલા થઈ ગયા હોય છે, તેના જેવા થઈ જશે. જે ક્ષણે જરાક પણ દબાણ આપવામાં આવે છે, તે તુટી જાય છે.

એવાં કેટલાય પગલાંઓ છે, જે એક વ્યાપારીનાં બાળકને શિસ્તમાં રાખવામાં મદદ કરશે.

- **પડકારો આપો:**

તેમને પડકાર ફેંકો. તેમના વિચારો તથા ખ્યાલોને પડકારો. શરૂઆતમાં આ મુશ્કેલ લાગી શકે છે. પરંતુ આ એક માત્ર માર્ગ છે, જે તેમને પરિપક્વ બનવામાં મદદ કરશે. જ્યારે કોઈની માન્યતાઓ તથા વિચારસરણીઓને પડકારવામાં આવે. માત્ર ત્યારે જ વ્યક્તિ પોતાના આરામદાયક પ્રદેશમાંથી બહાર આવે છે. બીજું, પડકારોનો સામનો તેમને પોતાની જાતે જ કરવા દો. માતાપિતા માટે, જ્યારે તેમનાં બાળકો મુશ્કેલીમાં હોય, ત્યારે આગળ આવીને તેમને મદદ કરવાની વાત ઘણી લલચાવનારી છે. પરંતુ થોભો!

ઇંડાનું કોચલું તોડવાની મથામણને અંતે જ પક્ષી ન બચ્ચું બહાર દેખાય છે.

- **'ના' કહેતા શીખો:**

પ્રેમ કરવો ખૂબ મહત્ત્વનો છે. પરંતુ બાળકોને 'ના' શબ્દ સાંભળવાનું શીખવવું તેનાથી પણ વધારે મહત્વનું છે. સગવડોમાં જન્મ્યા હોવાને કારણે, કોઈ બધું નિશ્ચિત તરીકે લઈ લે. જોકે, જ્યારે રસ્તામાં અડચણો – રૂકાવટો આવે, ત્યારે વ્યક્તિ સમજી જાય છે કે જીંદગીમાં બધી વસ્તુ સરળ નથી.

- **તેમને પણ સામેલ કરો:**

બાળકોને કામ પર તાલીમ આપવી મહત્ત્વની છે. ઘણા સફળ વ્યાપારીઓ આનું આચરણ કરે છે. જ્યારે બાળકો પોતાની કીશોરાવસ્થામાં હોય ત્યારે પણ તેમને બોર્ડ મિટિંગમાં સામેલ કરવામાં આવે છે. તેમને દુકાનમાં કામ કરવાનું કહેવાય છે. તથા બીજા નિયમિત કર્મચારીઓની જેમ જાહેર પરિવહનનો ઉપયોગ કરીને ઘેર પાછા ફરવાનું પણ કહેવામાં આવે છે.

કુમાર મંગલ બીરલા, સૌથી નાની વયના વ્યાપારી નેતા – જેમણે બીરલા જૂથની લગામ બહુ નાની ઉંમરે હાથમાં લીધી હતી, તેઓ તેમના પિતા વડે પૂરી પડાયેલ તાલીમને તેમની સફળતાનું કારણ ઠરાવે છે. ચાલો, હું એક રમુજી પ્રસંગ તમારી સાથે વહેચું.

એક કરોડપતિ તેની પત્ની તથા પુત્ર સાથે વિરાન પ્રદેશમાંથી વાહન ચલાવી રહ્યો હતો. જેવા તેઓ એક પેટ્રોલ પંપ પર અટક્યા કે તે નાના પુત્રને કારની બહાર નીકળી જવાનું કહેવામાં આવ્યું. પિતાએ પુત્રને હોટેલનું સરનામું આપીને કહ્યું, "અહીં પહોંચી જજે, અમે જઈએ છીએ." છોકરા પાસે ન તો કાંઈ પૈસા હતા, ન હતું કોઈ દિશાનું ભાન.

જોકે, પછીથી, જ્યારે તે પોતે જ સફળ વ્યાપારી બન્યો ત્યારે એ છોકરાએ આ અનુભવને તે ક્યારેય શીખ્યો હોય તેવા શ્રેષ્ઠ વ્યાપારી પાઠોમાંનો એક ગણાવ્યો. માટે, પોતાનો રસ્તો પોતે જ શોધો.

૧૪૨
તેમને નાના જ પકડો

એક વખત એક બાળકોના મનોવૈજ્ઞાનિકને એક પિતાએ પૂછ્યું, "મારો પુત્ર આઠ વર્ષનો છે. મારે તેને જિંદગીના મૂલ્યો શીખવવાનું ક્યારથી શરૂ કરવું જોઈએ?" જવાબ હતો, "હમણાં જ શરૂ કરો, તમે પહેલેથી જ આઠ વર્ષ મોડા છો."

વ્યવસ્થાપન તાલીમનું પણ કંઈક આવું જ છે. સામાન્ય રીતે નેતાઓ વિચારતા હોય છે કે તેમણે તેમની હાથ નીચેનાઓને વ્યવસ્થાપન સ્તરે વધુ ઊંચી જવાબદારીઓ લેવાની તાલીમ આપવાની ક્યારે શરૂ કરવી જોઈએ?

કૌટિલ્ય શિક્ષકો તથા વિદ્યાર્થીઓને જેટલું શક્ય હોય તેટલું વહેલું વ્યવસ્થાપન શિક્ષણ શરૂ કરી દેવાની સલાહ આપે છે.

તેઓ કહે છે:

"જેમ એક નવો પદાર્થ તેને જેની પણ સાથે લપેટવામાં આવે તે ચૂસી લે છે. તેવી જ રીતે બુદ્ધિમાં અપરિપક્વ એવો આ કુંવર, તેને જે કાંઈ પણ કહેવામાં આવશે, તેને વિજ્ઞાનનો બોધ ગણીને સમજશે. માટે, તેણે તેને આધ્યાત્મિક તથા સ્થૂળ પદાર્થની શું ઉપયોગિતા છે તે સૂચના આપવી, (પરંતુ) આધ્યાત્મિક રીતે તથા સ્થૂળ રીતે શેમાં નુકશાન છે તે નહીં." (૧.૧૭.૩૧-૩૩)

જુદી જુદી **B-School** તથા કૉર્પોરેટ તાલીમ આપનારાઓએ એ સમજવું જઈએ કે વ્યવસ્થાપન એ માત્ર એક પ્રવૃત્તિ અથવા હોદ્દો નથી, પરંતુ એક માનસિકતા છે, જે શક્ય તેટલી વહેલી વિકસાવવી જરૂરી છે. લોકોને જુદી જુદી સૂચનાઓ, કિસ્સાઓના અભ્યાસ તથા જીવંત ઉદાહરણો વડે તાલીમ આપવાથી યુવાન લોકોનાં મનને વધુ સારી પદ્ધતિથી વ્યવસ્થાપનની જવાબદારીઓ સંભાળવા માટે અનુકૂળ બનાવી શકાશે.

વ્યક્તિએ વહેલું શા માટે શરૂ કરવું જોઈએ?

- **તેઓ તાજા હોય છે:**

યુવાન વ્યક્તિઓ ખુલ્લા મનની હોય છે. તેઓ ઉપર હજી તત્રમાંના લક્ષ્યોનાં દબાણો, નાણાકીય બોજ તથા બીજી મોટી જવાબદારીઓ હોતી નથી. જેમ પાણી જે વાસણમાં રેડવામા આવે તેનો આકાર ધારણ કરી લે છે. તે પ્રમાણે તેઓ ખૂબ સારી રીતે શીખી શકે છે.

- **વધુ સારી રીતે સમજે છે:**

તમે જેટલા વધુ યુવાન, તેટલી તમારી શીખવાની ક્ષમતા વધારે સારી. એક યુવાન વ્યક્તિની યાદશક્તિ ઘણી મજબૂત હોય છે. જેનો અર્થ છે, તે અથવા તેણી જ્ઞાનને ઝડપથી સમજી તથા ગ્રહણ કરી લે છે. તે ઉપરાંત તેમને જે કાંઈ પણ કહેવામાં આવે, તે તેમના મન પર કાયમ માટે અંકિત થઈ જાય છે.

જોકે, કૌટિલ્ય આપણને આપવા જરૂરી એવા 'Input 'ના પ્રકારથી સાવધ કરે છે.

- **યોગ્ય સૂચનો:**

વ્યક્તિએ યુવાન તથા અભિલાષા ધરાવતા વ્યવસ્થાપકોને નીતિના ધોરણો શરૂઆતથી જ શીખવવાં જોઈએ.

લાંબા સમય સુધી ભ્રષ્ટાચાર તથા લાંચ લેવાનું આચરણ કર્યા પછી તેમને નીતિમાન બનવાનું કહેવાનો કોઈ અર્થ નથી. તેમને આવાં મૂલ્યો તેઓ કૉર્પોરેટ જગતમાં પ્રવેશ કરે તેની પણ પહેલાં શીખવવાં જરૂરી છે.

હકીકતમાં, તેમને માત્ર નૈતિક ધોરણો ઉપર સૂચનાઓ આપવી જ જરૂરી નથી, પરંતુ તેમને શીખવનાર વ્યક્તિ વડે તેનું આચરણ કરાવું જરૂરી છે. જુદી જુદી કંપનીઓના નેતાઓએ માત્ર તંત્રને ચલાવનાર કાર્યપાલકો બનવાને બદલે સારા શિક્ષકો તરીકે નિપજવું જોઈએ. યુવાન

વ્યક્તિઓને અંગત રીતે શિક્ષણ આપવું તથા તેમના ગુરુ બનવું તે દરેક સીઈઓનો પ્રથમ કાર્યક્રમ હોવો જોઈએ. નેતાઓ એ તેમના બધા જ મૂલ્યવાન અનુભવો અભિલાષી યુવાનો સાથે વહેંચવા જોઈએ.

આદિત્ય બીરલા મેનેજમેન્ટ કોર્પોરેશનના અધ્યક્ષ, સંતૃપ્ત મિશ્રાએ એક સાક્ષાત્કારમાં કહ્યું, "હું હંમેશાં શીખવતો રહું છું, ક્યારેક એક વર્ગખંડમાં તો ક્યારેક આમને-સામને થતી બેઠકો દરમ્યાન."

૧૪૩
ભ્રષ્ટ ન કરો

"કૉર્પોરેટ જગત ખરાબ છે, આ બધું ગંદુ રાજકારણ છે." કોઈપણ તંત્રના વરિષ્ઠ વ્યવસ્થાપન વિશે ઘણા લોકોને આવી છાપ છે. ઘણી કંપનીઓ સત્તા/શક્તિ પ્રાપ્ત કરવા માટે અથવા ટકાવી રાખવા માટે પુષ્કળ ગંદી રમતોમાં રાચી શકે છે. તેઓ હરીફાઈ ખતમ કરવા માટે, વધારે નફો મેળવવા માટે અથવા પ્રસિદ્ધિના ઝળહળાટમાં રહેવા માટે આવી યુક્તિ પ્રયુક્તિનો ઉપયોગ કરી શકે છે – જે બધું જ કાર્યક્ષમ વ્યવહાર વડે પ્રાપ્ત કરી શકાય છે.

દેખીતી રીતે નીતિ તથા સદાચારનાં મૂલ્યો વિશે વર્ગખંડમાં અથવા તમારા વ્યવસ્થાપનના અભ્યાસક્રમ દરમ્યાન સાંભળવાનું સારું લાગે છે. જોકે, જ્યારે તેના પર આચરણ કરવાનું આવે ત્યારે તેમ કરવાને બદલે માત્ર બોલવામાં જ આવે છે.

આપણે આને કળીયુગ છે – (આ સંસ્કારિતાનો અંત છે) એવાં સર્વવ્યાપી વિધાન તરીકે તુચ્છ ગણીને કાઢી નાખીએ છીએ. જોકે હજી આશા છે. બધા જ ભ્રષ્ટાચારો છતાં, હજી કેટલાંક તંત્રો એવાં છે, જ્યાં મૂલ્યો જળવાય છે, તથા સિદ્ધાંતોને વળગી રહેવામાં આવે છે. પરંતુ જો બધાં જ તંત્રોને એટલી જ નૈતિક રહેવાની ઇચ્છા હોય, તો આજના ઉદ્યોગપતિઓએ એક ખૂબ હકારાત્મક પગલું ભરવું પડશે.

કૌટિલ્ય સલાહ આપે છે,

"જેમ પાણી ઉપર ઝેરની (અસર થતી નથી) તેવી રીતે તેણે જે ભ્રષ્ટાચારી નથી તેના ભ્રષ્ટાચારથી અસર ન પામવું જોઈએ. કારણ કે એક ભ્રષ્ટ થયેલાં માટે કોઈ ઉપચાર ન મળ્યો હોય તેવું બની શકે." (૧.૧૦.૧૮)

આ વિચાર જે દિવસે યુવાન વ્યવસ્થાપકો/તાલીમાર્થીઓ હૃદયમાં આશા સાથે કંપનીમા જોડાય ત્યારે શરૂઆતથી જ મનમાં ઠસાવી દેવો જોઈએ.

બીનભ્રષ્ટાચારી યુવાન મનને ભ્રષ્ટ ન બનાવો, કારણ કે તેઓ તમે તેમને જે શીખવો છો તેનું અનુસરણ કરે છે. બાળકોની જેમ જ, તમારા હાથ નીચે જેઓ કામ કરે છે તે લોકો પણ સ્વાભાવિક રીતે તમારું નિરિક્ષણ કરશે અને તમારી ક્રિયાઓની નકલ કરશે.

આપણે હકારાત્મક આદર્શ બનવું જોઈએ કારણ કે વ્યક્તિઓ આપણે જે બોધ આપીએ છીએ તે મુજબ આચરણ કરે છે. જેમ મહાવિદ્યાલય (કોલેજ)ના વિદ્યાર્થીઓ માટે વ્યાખ્યાતાઓ ભગવાન સમાન છે, તેમજ કોઈપણ કર્મચારી માટે તેમની તરત જ ઉપરનાં ઉપરીઓ ભગવાન જેવા છે.

એક સુંદર, ભ્રષ્ટાચાર વિહિન તંત્ર બનાવવા માટે, વરિષ્ઠ વ્યક્તિઓએ નીચેના સૂચનોને અનુસરવું જોઈએ.

- **એક વિશ્વાસુ સલાહકાર બનો, ઉપરી નહીં:**

'ઉપરી'નો યુગ પૂરો થઈ ગયો છે. જો તમે તમારા કર્મચારી પર ઉપરીપણું કરશો તો જેવી તેમને વધુ સારી તક મળશે, તે જ ક્ષણે તેઓ ભાગી જશે. હકીકતમાં કૉર્પોરેટ જગતમાં એક આધુનિક કહેવત છે – લોકો તંત્રોને નથી છોડી જતા, તેઓ ઉપરીઓને છોડી જાય છે. માટે, એક સલાહકાર બનો જે તેમને માર્ગદર્શન આપે છે.

- **આધ્યાત્મિકતા દાખલ કરો:**

કૉર્પોરેટ જગતને આ છેલ્લામાં છેલ્લો ઝોક/વલણ છે, અને યોગ-ધ્યાન-ચિંતન જેવા અભ્યાસ વિષયોએ પુષ્કળ લોકપ્રિયતા મેળવી છે. આનાથી એક પગલું આગળ જાવ. તમારા તંત્રમાં વાર્તાલાપ કરવા માટે એક આધ્યાત્મિક ગુરુને આમંત્રિત કરો. અને, જેમ તમારે તમારાં તંત્રમાં જુદા જુદા સલાહકારો હોય છે, તેવી રીતે તમે તમારા તંત્રના આધ્યાત્મિક માર્ગદર્શક બનવા માટે કોઈ ઉમદા વ્યક્તિનો સંપર્ક પણ કરી શકો.

મોઈદ સિદ્દીકી જે "કાર્યસ્થળે આધ્યાત્મિકતા"ના ક્ષેત્રમાં એક આગળ પડતું વ્યક્તિત્વ છે, તેમણે તેમનાં પુસ્તક 'સૉલ ઇન્ક'માં લખ્યું હતું કે, "હું મૂલ્યો વિશેનાં જે કેટલાક ઉત્તમ પાઠો શીખ્યો તે સંત જેવા ઉપરીનું નિરિક્ષણ કરવાથી શીખ્યો."

માટે, તમારા પોતાના વિચારો તથા કાર્યો વડે એક નવું વલણ ગોઠવો.

હમેશાં યાદ રાખો, બીજી દુનિયા પણ શક્ય છે...

૧૪૪
એકલી પદવીઓ જ પૂરતી નથી

મારો એક મિત્ર જે એક આગળ પડતી છૂટક વેચાણ કરતી કંપનીના HR વિભાગનો વડો છે, તેણે એક વખત કહ્યું, "અમારી પાસે આવતા વિદ્યાર્થીઓની ગુણવત્તાથી હું હતાશ થયો છું."

મારા માટે – જે એક વ્યક્તિ તરીકે વ્યવસ્થાપનના વિદ્યાર્થીઓની શક્તિમાં માને છે – આ આશ્ચર્યની જેમ આવ્યું. પરંતુ આગળ કોઈ પ્રશ્નો નહીં – મેં મને પોતાને જ આ વિધાનને ટેકો આપતો જોયો!

બી-સ્કૂલમાંથી આવતા મોટા ભાગના વિદ્યાર્થીઓ પાસે MBA ની પદવી પણ હોય છે. પરંતુ તેમાંથી થોડાકને જ કૉર્પોરેટ જગતનો જરા પણ વ્યવહારિક ખ્યાલ હોય છે.

ચાણક્યએ કહ્યું હતું,

“એક વિજ્ઞાનનો નિષ્ણાત પરંતુ વ્યવહારુ કાર્યોમાં અનુભવી ન હોય, તે કાર્યો આગળ વધારવામાં ઘેરા શોકમાં આવી જશે.” (૧.૮.૨૫)

આખા ભારતમાં એક હજારથી વધારે સંસ્થાઓ સાથે, વ્યવસ્થાપન સ્નાતકોનો જથ્થો વધી રહ્યો છે. પરંતુ વ્યવસ્થાપન ગુરુઓ તથા વિચારકો તેની ગુણવત્તાથી સંતુષ્ટ નથી. વ્યવસ્થાપનના વિજ્ઞાનની થિયરી સારી છે, પરંતુ આપણે જે બધું શીખ્યા તેનું અસરકારક રીતે અમલીકરણ પણ કરવું જોઈએ.

આ પરિસ્થિતિને શિક્ષણ તથા વ્યવસાયનાં જુદાં જુદાં સ્તરોને લક્ષ્ય બનાવીને સંભાળી શકાય. અહીં આ માટેનાં કેટલાંક સૂચનો આપ્યાં છે.

- **વ્યવસ્થાપન વિદ્યાર્થીઓ માટે:**

વ્યવસ્થાપન વિદ્યાર્થીઓ અથવા જેઓ બી-સ્કૂલોમાં અભ્યાસ કરે છે, તેમણે માત્ર ઉપાધિઓ તથા નોકરીઓ માટે જ વિચાર કરવો ન જોઈએ. તેઓ આ-જીવન વિદ્યાર્થીઓ હોવા જોઈએ. અભ્યાસક્રમ ભણતી વખતે પણ તેમણે તેમનું વ્યવહારુ જ્ઞાન વધારવા માટે બહાર જવું જોઈએ. તેમણે ઉદ્યોગમાં હોય તેવા લોકોને મળવું જોઈએ. ઈન્ટરનેટ પર છેલ્લામાં છેલ્લા અભ્યાસો તેમજ અહેવાલો માટે જોવું જોઈએ તથા તેઓ જે શીખ્યા તેની નોંધ પણ રાખવી જોઈએ. તેઓ ડીગ્રી તથા નોકરી મેળવી લે તે પછી પણ વાંચવાની ટેવ જાળવી રાખવી અગત્યની છે.

- **વ્યવસ્થાપન શાળાઓ:**

વ્યવસ્થાપન સંસ્થાઓના અધ્યક્ષો તથા વ્યાખ્યાતાઓ જુદા જુદા ઉદ્યોગોની છેલ્લામાં છેલ્લી સમસ્યાઓથી માહિતગાર હોવા જોઈએ. ઉદ્યોગની વિશિષ્ટ જરૂરિયાતોને સમજવા માટે તેમણે પૂરતો સમય વિતાવવો જોઈએ. આ બધું વિદ્યાર્થીઓને પણ જણાવવું જોઈએ તથા તેના વ્યવહારુ ઉપાયો શોધવા માટે મહેનત કરવી જોઈએ. વ્યવસ્થાપન સંસ્થાઓનાં બોર્ડ પર ઉદ્યોગના વિશેષજ્ઞો પણ હોવા જોઈએ.

- **ઉદ્યોગ:**

દરેક ઉદ્યોગના પડકારો રોજે રોજ વધતા તથા બદલાતા જાય છે. ટેલીકોમ, છૂટક વેંચાણ, નાણા, પ્રવાસન તથા અન્ય ઉદ્યોગો એ તેમના લાગતા વળગતાં સંગઠનો દ્વારા – તેઓ તેમનાં નવા વ્યવસ્થાપકો પાસેથી જે મુખ્ય પરિણામ ક્ષેત્ર (**Key result areas** (**KRA**)) ની અપેક્ષા રાખતા હોય તેની સૂચિ બનાવવી જોઈએ. વ્યવસ્થાપન સંસ્થાઓને આના વિશે માહિતી આપવી જરૂરી છે. જેથી વિદ્યાર્થીઓને તે મુજબ તાલીમ આપી શકાય.

• **વ્યક્તિગત કંપનીઓ:**

જ્યારે બી-સ્કૂલમાંથી તાજા બહાર પડેલા નવા નિયુક્ત થયેલાઓ એક તંત્રમાં જોડાય ત્યારે વ્યવસ્થાપને તેમને કૉર્પોરેટ જગતની વાસ્તવિકતાથી પરિચિત કરાવવા જોઈએ. એક વરિષ્ઠ કર્મચારીને, ખાસ કામગીરી સોંપીને તેઓએ તેમનું માર્ગદર્શન કરવું જોઈએ. આનાથી એમ કહેવા નથી માગતા કે ઉદ્યોગે નિયુક્તિ માટેની થિયરીઓ તરફ અંધ હોવું/આંખ આડા કાન કરવા જોઈએ. તેને બદલે આને સ્વીકાર્યા તથા આત્મસાત્ કર્યા પછી, ઉદ્યોગોએ વિદ્યાર્થીઓને વ્યવહારુ પાસાંઓની દૃષ્ટિ પૂરી પાડવી જોઈએ.

યાદ રાખો, વિવરણ તથા આચરણ વચ્ચેનો માર્ગ માત્ર વધુ ઊંડી સમજણ તથા માહિતીની ખુલ્લી આપ-લે વડે જ ટૂંકાવી શકાય. દરેક વ્યક્તિએ બારીક અવલોકન, ખુલ્લી માનસિકતા તથા ઉચ્ચ જવાબદારી લેવાની ઇચ્છા વડે દુનિયા કેવી છે તે શીખવાની પહેલ કરવી જોઈએ.

૧૪૫
જૂના તથા નવાનું મિશ્રણ કરવું

ભારત, વિશેષતઃ ભારતીય કૉર્પોરેટ જગત, ખૂબ ગતિશીલ ફેરફારોમાંથી પસાર થઈ રહ્યું છે. જે તંત્રો તથા કંપનીઓ દશકાઓથી અસ્તિત્વમાં છે, તેઓ એકાએક વ્યાપાર કરવાના નવા માર્ગો જોઈ રહ્યા છે.

ટેક્નોલોજી, જોડાણ, વિશ્વવ્યાપકતા વગેરે બધાંની, વ્યાપાર જે રીતે કરાય તેના પર મજબૂત અસર પડે છે. પરંતુ, સૌથી મહત્ત્વનો ફેરફાર એ થયો છે કે એક યુવાન કાર્યકર્તાઓની ફોજ નિર્ણયો લેવા માટે તથા વ્યાપારને ઉંચે લાવવા માટે જોડાઈ રહી છે. જૂના લોકો તેમના અનુભવ સાથે તથા યુવાનો તેમની ગતિશિલતા તથા નવા વિચારો સાથે એક અદ્ભુત તંત્ર બનાવી શકે.

ચાણક્ય કહે છે,

“નવા પહોંચેલાઓ (સૈન્ય) તથા લાંબી દડમજલ પછી જે આવ્યા છે તેઓ વચ્ચે નવા પહોંચેલાઓ પછી આવ્યો છે તેમની પાસેથી તે પ્રદેશ વિશે શીખીને તથા જૂની પલટનો સાથે મીશ્ર થઈને લડશે.” (૮.૫.૪)

કોઈ પણ તંત્રમાં જૂના લોકો મૂળભૂત રીતે ઘણી લડાઈઓમાં લડેલા અનુભવી સૈનિકો છે. તેઓ પ્રદેશ (માર્કેટ તથા ગ્રાહકો)ને સારી રીત જાણે છે અને માટે ચાણક્ય સૂચવે છે કે, નવા પહોંચેલા સૈન્ય (યુવાન પેઢીના વ્યવસ્થાપકો)જો તેમની પહેલાં વાળાઓના અનુભવોમાંથી શીખે તો વધુ સારું કરી શકે.,

આવું નીચેની રીતે સહેલાઈથી કરી શકાય:

• **ફેરફારો વિશે ખૂલ્લા મનના રહો:**

કોઈપણ કામ માત્ર તમારી રીતે થઈ ગયું. તેનો અર્થ એવો નથી કે બીજી કોઈ રીત નથી. વડીલો ફેરફાર માટે ખૂલ્લા મનના હોવા જોઈએ. આજે યુદ્ધોમાં શસ્ત્રો કેવાં બદલાઈ ગયાં છે તે તરફ જોવો. સૈનિકો જુદાં છે. માટે જરૂરિયાત મુજબ જુદા પ્રકારના આયોજનને પણ અપનાવવું જોઈએ.

હકીકતમાં યુવાન પેઢી જે આધુનિક શસ્ત્રો જેવાં કે કોમ્પ્યૂટર, ઇન્ટરનેટ, મોબાઈલ (યુવાન પેઢી જેમાં પારંગત છે, તેવી ટેકનોલોજી) વગેરેમાં સારી રીતે પ્રવીણ છે, તેમની પાસેથી શીખવું તે આમ કરવાનો ઉત્તમ માર્ગ છે.

- **શીખવા માટે તૈયાર રહો:**

યુવાન પેઢી માટે, તેઓ વડીલોની ભૂલો તથા અનુભવોમાંથી શીખે, તે અતિ આવશ્યક છે. આપણે આજે જે કાંઈ પણ છીએ, તે આગલી પેઢીઓના કઠોર પરિશ્રમને કારણે છે. આપણી પાસે મહાન વિચારો હોઈ શકે છે, પરંતુ અનુભવ ખૂબ મૂલ્યવાન છે. માત્ર વડીલોની સાથે રહેવાથી તથા તેમની વાત તથા સમસ્યાઓ વિશે સાંભળવાથી આપણા વસ્તુઓને સંભાળવાનાં વલણો બદલાઈ શકે છે.

- **મિશ્રણ:**

બે પેઢીઓનું સારું મિશ્રણ એક સારું તંત્ર ગોઠવી આપે છે. ઉત્તમ દેખાવ કરનારાં તંત્રોમાંના કેટલાંકે પહેલાંથી જ આમ કર્યું છે. ટોચની આઈટી તથા સલાહકાર પેઢીઓ કે જેઓ ઉપાયો તથા યુક્તિઓ આપે છે, તેઓ મોટેરાઓના અનુભવ તથા સાથે સાથે ‘ટેકનોસાવી’ યુવાન પેઢીના મિશ્રણને કારણે જુદા જુદા બહુવિધ પ્રકલ્પો સંભાળવા માટે સારી રીતે સજ્જ છે.

એક વખત એક વ્યાપારી નેતાએ નોંધ્યું કે શાળાનાં બાળકો તેમની શાળાના કોમ્પ્યુટર્સથી ખાસ્સાં સુ-પરિચિત હતાં. તે એ દિવસો હતાં જ્યારે પીસી હમણાં જ દેખાયા હતાં અને તેમની પેઢી માટે તેને સમજવાં મુશ્કેલ સાબિત થઈ રહ્યાં હતાં. તેમની બુદ્ધિમાં ચમકારો થયો. તેઓ તેમના વરિષ્ઠ વ્યવસ્થાપકો માટે બાળકોને કમ્પ્યૂટર શિક્ષકો તરીકે લઈ આવ્યા. આથી, તેમની કંપનીના પ્રથમ કોમ્પ્યૂટર્સ ગુરુઓ કૉર્પોરેટ તાલીમ આપનારાઓ નહીં, પરંતુ શાળાનાં બાળકો હતાં.

૧૪૬
યોગ્ય મનોવૃત્તિ/વલણ

કૌટિલ્યનાં અર્થશાસ્ત્ર માં રાજાના વ્યવસ્થાપકને અમાત્ય તરીકે ઉલ્લેખ કરવામાં આવે છે. તે એક ખૂબ જ મહત્ત્વની વ્યક્તિ છે. નીચે આપેલ સૂત્રમાં ચાણક્ય આપણને એક મેનેજરના યોગ્ય વલણ તથા મનોવૃત્તિ કેવાં હોવાં જોઈએ તેનો ખ્યાલ આપે છે.

તેઓ કહે છે:

"તેણે પૃથ્વી જેવાં ધૈર્યવાન થઈને ડરામણા (રાજાના શબ્દો)થી પાછા ફરી જવું જોઈએ, અને પોતે બીજા માટે ડરામણા શબ્દોનો ઉપયોગ કરવો ન જોઈએ, અને તેને કહેવાયેલા (આવા શબ્દો) સહન કરવા જોઈએ." (૫.૪.૧૫)

નીચે આપેલા ત્રણ કિસ્સાઓ, તેમના ઉકેલો સાથે, આ સૂત્ર પર પ્રકાશ પાડે છે:

કિસ્સો ૧: રાજા (ઉપરી) તમને ઠપકો આપે છે.

- ઉકેલ ૧: એવો સમય પણ આવે છે, જ્યારે ઉત્તમ ઉપરી પણ તમને ઠપકો આપે છે. તેનું કારણ તમારી જાણમાં હોય, અથવા ન પણ હોય, તમારે બીજા ત્રાસદાયક શબ્દોની આપ-લેથી દૂર ચાલ્યા જવું જોઈએ.

  આનો અર્થ થાય છે કે, જો તમારા ઉપરી ગુસ્સો પ્રદર્શિત કરતા હોય, તો તે તમારા તરફ જ હોય તે જરૂરી નથી. બીજું, "હું આ નોકરી છોડી દઈશ." અથવા "મેં મારી જિંદગીના વીસ વર્ષ અહીં સમર્પિત કરી દીધાં, પછી મારા ઉપરી આવું કેવી રીતે કરી શકે?" વગેરે જેવા વિચારો વડે પ્રતિક્રિયા ન આપો.

  બસ, માત્ર શાંત રહો અને સમયને પસાર થવા દો. પછી ઠંડા દિમાગથી તેણે અથવા તેણીએ જે કહ્યું તે શા માટે કહ્યું તેનું વિશ્લેષણ કરો. તે મોટેભાગે કોઈક આગળની ઘટનાનું અનુસંધાન હતું, જેણે તેના વર્તનને અસર પહોંચાડી. અથવા, તમારી પાસેથી જે અપેક્ષિત હતું, તે તમે ન કર્યું હોય તેવું પણ બની શકે.

  એક વખત તમે કારણ સમજી જાઓ તો પછી પગલું ભરવાનું સરળ બને. જો તે તમારી ભૂલ હતી તો તેને સુધારો અને માત્ર પછી જ તમારા ઉપરી પાસે પાછા જાઓ. બસ, પછીના તબક્કામાં જાવ ("ડરામણા શબ્દોથી.... પાછા વળી જાઓ")

કિસ્સો ૨: કદાચ તમે ગુસ્સે થઈ જાઓ.

- ઉકેલ – ૨: હવે આ ગુસ્સાના વ્યવસ્થાપનની પરિસ્થિતિ છે. તમારી હતાશાનું લક્ષ્ય બીજા તરફ ન રાખો. આ અતિ આવશ્યક છે. તેને માટે મહાવરાની જરૂર છે! પરંતુ તમે ક્યારે તમારો મિજાજ ગુમાવો છો તે જાણવું મહત્ત્વનું છે. અને ઠંડા રહેવાનો પ્રયત્ન કરો. તમે સ્વસ્થ તથા શાંત થઈ જાવ ત્યાં સુધી દરેક પ્રવૃત્તિ તથા વિચારને મોકૂફ રાખો. યાદ રાખો, તમારી બુદ્ધિ એ કદાચ એક અદ્ભૂત સાધન હોઈ શકે છે, પરંતુ તે માત્ર ખલેલ નહોય ત્યારે જ કામ કરે છે.

કિસ્સો ૩: કોઈક તમારો ગેરઉપયોગ કરે છે.

- ઉકેલ ૩: આવા કિસ્સામાં ચાણક્ય આપણને ધરતીમાતા જેટલા ક્ષમાશીલ બનવાનું કહે છે. દરેક વ્યવસ્થાપકની જિંદગીમાં આવો સમય અવશ્ય આવે જ છે, જ્યારે હાથ નીચેના

કર્મચારીઓ માટે વ્યક્તિએ પોતાનાથી થાય તેટલું શ્રેષ્ઠ કર્યું હોવા છતાં, તેઓ આભાર હિનતાનું વલણ દર્શાવે છે. આ ખૂબ જ પીડાદાયક છે. આવા સમયે, તમારા માતા-પિતાને યાદ કરો. તમારે તમારી આસપાસના બાળકો કેવાં સતત તેમનાં માતા-પિતાને "તમે અમારે માટે શું કર્યું?" તેમ પૂછ્યા કરે છે તે જ જોવાનું છે.

ક્યારેય હતાશ ન થાઓ અથવા "મને કેવું બાળક અથવા કાર્યકર મળ્યાં છે." એવા વિચારથી પોતાની જાતને દોષ ન આપો.

માત્ર શાંત રહો. તેમને માફ કરો અને જિંદગીને આગળ વધવા દો. છેવટે, જેમ જેમ આપણને ખ્યાલ આવે કે આપણને એક બીજાની જરૂર છે, તેમ બધું પાછું સામાન્ય બની જાય છે.

૧૪૭
કશુંક નવું શીખવું

આપણામાંના મોટાભાગનાને એક નવો વિષય અથવા ભાષા – ત્યાર પછી થોડા જ સમયમાં છોડી દેવા માટે જ માત્ર – પકડી લેવાનો કડવો અનુભવ થયો છે. આવું શા માટે થાય છે? નવો અભ્યાસક્રમ શરૂ કરતી વખતે આનો જવાબ આપણા વલણમાં અથવા તેની ઉણપમાં પડેલો છે.

હું મારા વ્યવસ્થાપન સલાહકાર તરીકે વર્ષો સુધી કરેલા કામના મારા પોતાના અનુભવોમાંથી એક ઉદાહરણ લઈને ટાંકીશ.

મેં ઘણા વ્યાપારીઓ તથા વિદ્યાર્થીઓને આધુનિક વ્યાપારમાં તેના સિદ્ધાંતો લાગુ કરવા માટે કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્ર નો અભ્યાસ કરવાનો શરૂ કરતાં જોયા છે. પરંતુ બહુ ઓછા ચાણક્ય વડે વપરાયેલા પરિભાષા તથા શબ્દોના અવરોધને ભેદી શક્યા છે.

આવા બધા લોકોને માટે મારી પાસે સલાહનો માત્ર એક જ ટુકડો છે – શરૂઆતના પડકારો વિશે ચિંતા ન કરો, બસ, આગળ વધવાનું ચાલુ રાખો. નવા વિષયમાં અઘરા વિભાગો હોવાના જ છે. પરંતુ આજે તેમના અર્થો શોધી કાઢવાનું ઘણું સરળ છે.

ચાલો આપણે એક ઉદાહરણ લઈએ. ચાણક્યએ કહ્યું હતું,

"અષાઢ તથા કાર્તિક માસના વચ્ચેના પૂર્ણચંદ્ર (પૂનમ) પછીના આઠમા દિવસે હોડીની સગવડ (પૂરી પાડવામાં આવશે). કામ કરનારાઓ એ ખાતરી આપવી જોઈએ તથા નિયમિત રોજિંદી આવક લાવવી જોઈએ." (૨.૨૮.૨૭)

આમાંનો મોટાભાગનું સૂત્ર ગુજરાતીમાં ભાષાંતર કરાયેલું છે. સિવાય કે અષાઢ અને કાર્તિક આ ભારતીય તારીખીયાંનાં શબ્દો છે. માટે પ્રથમ ભારતીય તારીખ પદ્ધતિ વિશે શીખો અને પછી જ્યારે તમને આખું સૂત્ર સમજાઈ જશે, ત્યારે તમારો તેમાં રસ વધશે.

હવે વ્યક્તિ આ રસને કેવી રીતે જાળવી રાખે? ખરેખર વ્યક્તિ કોઈ નવ પ્રકલ્પ વિશે કેવી રીતે શીખી શકે છે? અહીં થોડાં સૂચનો આપ્યાં છે.

- **એક હકારાત્મક વલણ વિકસાવો:**

કોઈપણ વિદ્યાર્થી માટે યોગ્ય વલણ મનમાં ઠસાવવું એ પ્રથમ પગલું છે. જો તમે નકારાત્મક વિચારો જેવાં કે, “આ અશક્ય છે” અથવા “મારી પાસે એટલો બધો સમય નથી.” વગેરેથી શરૂઆત કરશો તો કોઈ આશા નથી. તમે યુદ્ધમાં જાવતે પહેલાં જ તમે લડાઈ હારી ચૂક્યા છો. માટે એક હકારાત્મક માનસિકતા સાથે શરૂઆત કરો. માત્ર ત્યાર પછી જ યુદ્ધભૂમિ તમારા પ્રવેશ માટે ગોઠવાશે.

- **માહિતી માગો:**

તમે શું શીખવા ઇચ્છો છો તે જાણતા હોય તેવા લોકોને શોધવા એ બીજું પગલું છે. ઉદાહરણ તરીકે, જો તમે ભારતીય પંચાંગ (કાલ ગણના પદ્ધતિ) વિશે જાણવા માગતા હો, તો તમારા પોતાનાં દાદા-દાદી અથવા શિક્ષકો જ તમારા માટે ઉત્તમ રહેશે.

થોડાક ફોન કરો. ઇન્ટરનેટ પર વધુ માહિતી માટે શોધ કરો અને પાયાનું જ્ઞાન હોય તે મેળવો. મેં પહેલાં પણ કહ્યું છે તે પ્રમાણે, હવે વધારાની માહિતીઓ શોધવી એ ઘણું વધારે સરળ છે. પરંતુ તે પછી પણ જો તમારે તમારી કોઈપણ શંકાની સ્પષ્ટતા માટે લોકોને મળવું પડે, તો મહેરબાની કરીને તે વધારાનું પગલું લો.

- **મહાવરો વ્યક્તિને સંપૂર્ણ બનાવે છે:**

આ ખૂબ જ મહત્ત્વનું છે. તમે જે શીખ્યા છો, તેને તમે તેમાં પારંગત થઈ જાવ ત્યાં સુધી ફરી ફરી તપાસ્યા કરો. સંસ્કૃતમાં આને અભ્યાસ તરીકે સમજાય છે, અર્થ છે, સતત પુનરાવર્તન તથા મહાવરો. ત્યાર પછી તમે આખી પ્રક્રિયા માણવાનું શરૂ કરો છો.

તમે રોજીંદુ પુનરાવર્તન કર્યા કરો, તો તમારાં અર્ધજાગૃત મગજ વડે તેને યાદ રાખી લેવાશે અને તમે જ્યારે જરૂર પડે ત્યારે તે માહિતીને ફરી યાદ કરી શકશો.

આ કોઈ પણ નવા પાઠોનો અભ્યાસ કરવાનો તથા તેને અપનાવવાનો એક માત્ર માર્ગ છે. ભૂતકાળમાંથી પ્રેરણા લેવાનું ચાલુ રાખો, વર્તમાનમાં કાર્ય કરો અને ઝળહળતું ભવિષ્ય પ્રાપ્ત કરો.

૧૪૮
વ્યવસ્થાપક પાસેથી અપેક્ષા

કોઈપણ તંત્રમાં બે મુખ્ય ચાલકો હોય છે. નેતા તથા વ્યવસ્થાપક અથવા મંત્રી. કૌટિલ્યનાં અર્થશાસ્ત્ર માં નેતાને સ્વામી તથા વ્યવસ્થાપકને અમાત્ય કહેવાયા છે. એક વગર બીજો અધૂરો

છે. જ્યારે સ્વામી દિશા નિર્દેશન આપે છે, ત્યારે અમાત્ય છે, જે વ્યૂહરચનાનું નિર્માણ કરશે તથા કાર્ય કરશે. હકીકતમાં, ચાણક્યને અમાત્ય એટલો બધો અગત્યનો લાગ્યો કે તેમણે નોંધ્યું કે,

"બધાં કાર્યોને તથા તેમનાં ઉદ્‌ગમસ્થાન મંત્રીઓમાં છે." (૮.૧.૨૨)

અહીં ઉદ્‌ગમનો અર્થ માત્ર શરૂઆત કરવી એવો થતો નથી, પરંતુ આયોજન કરવું, વ્યૂહરચના ઘડવી તથા કાર્ય કરવું તેવો પણ થાય છે. આથી, અમાત્યની ભૂમિકાનાં – ખાસ કરીને આજના કૉર્પોરેટ જગતમાં ઘણાં પરિમાણો છે:

- **આયોજન કરવું:**

આ એ ગુણવત્તા છે, જે દરેક મેનેજરમાં સ્વાભાવિક રીતે હોય તેવી અપેક્ષા છે. તે પ્રકલ્પનું કેટલું સારું આયોજન કરશે. તેના પરથી કાર્યનો અંત સફળતામાં આવશે કે નિષ્ફળતામાં તે નક્કી થશે. જો તમારે એક સ્પર્ધા જીતવા માટે એક ક્રિકેટટીમનું નિર્માણ કરવાનું હોય, તો પ્રથમ પગથિયું છે, સારું આયોજન કરવું – સ્પર્ધા ક્યારે છે? તમારી પાસે તૈયારી માટે કેટલા દિવસો છે? કેવી શરતોમાં રમવાનું છે અને કયા પ્રકારના ખેલાડીઓની જરૂર પડશે? કેટલાં નાણાની જરૂર પડશે? કયા પ્રકારની તાલીમ આપવી જોઈએ? કયાં સાધનો જરૂરી છે? વગેરે વગેરે

બધા જ અલગ અલગ કોણથી ઉકેલ શોધો. તમારા બધા જ વિચારોને લખી લો તે આમ કરવાનો ઉત્તમ માર્ગ છે. હવે, આ પગલાંને ડેટા કલેક્શન કહે છે. આ જરૂરી ડેટાને તમે વ્યવસ્થિત કરો, માત્ર પછી જ આપણે વ્યૂહરચના કરવાનું કરી શકીએ.

- **વ્યૂહરચનાનું નિર્માણ:**

આગલું પગલું, કે જે મૂળભૂત રીતે એક રમતને જીતવા માટેની આવશ્યકતાઓનું આયોજન તથા સૂચિ બનાવવાનું હતું, તેના કરતાં આ અલગ છે. પરંતુ, વ્યૂહરચના ઘડવી એ તે નિશ્ચિત રમત કેવી રીતે જીતવી તે નક્કી કરે છે. આ સમજાવવા માટે હું ફરી એક વખત ક્રિકેટનું ઉદાહરણ લઈશ.

આ સજ્જનોની રમતમાં પણ આપણે જોઈએ છીએ કે દરેક વિજેતા જૂથ વ્યૂહરચના કરવામાં ખૂબ સારી હોય છે. તેઓ પ્રતિસ્પર્ધીઓનો ખૂબ નજીકથી અભ્યાસ કરે છે. તેઓ આબોહવાની પરિસ્થિતિ તથા જુદી જુદી પરિસ્થિતિમાં જરૂરી ચાલના પ્રકારોનો અભ્યાસ કરે છે, આ આપણે જેને Game Plan (મુખ્ય આયોજન) કહીએ છીએ તેમાં પરિણમે છે.

જોકે, જેમાં વૈકલ્પિક આયોજનોનો સમાવેશ હોય તે સારી વ્યૂહરચનાઓ છે. જો આયોજન 'અ' કામ ન આપે તો આયોજન 'બ' તેના સ્થાન પર આવવા માટે તૈયાર હોવું જોઈએ. આથી, વ્યૂહરચના બનાવવી તે વિકલ્પો બનાવવા બાબતે પણ છે.

- **કાર્ય કરવું:**

છેવટે, બધી જ જરૂરી ચર્ચા વિચારણા પછી, ક્ષેત્રમાં વાસ્તવમાં કાર્ય કરવાનો સમય આવે છે. જો ક્રિયા શરૂ કરવામાં ન આવે, તો તમારી બધી તૈયારી બીન ઉપયોગી બની જાય છે. માટે

કાર્ય કરવું એ સફળતાની અંતિમ ચાવી છે.

રામશરણ – પ્રખ્યાત ભારતીય વ્યવસ્થાપન ગુરુ – આ જે 'Execution ' નામના પુસ્તકને કારણે જગપ્રસિદ્ધ થઈ ગયા. તેમાં, તેઓ કહે છે, "કાર્ય કરવું એ ચાવી છે, જેના દ્વારા દરેક CEO તેમનાં સફળતાનાં દ્વાર ઊઘાડે છે." તેના વગર લક્ષ્યને પહોંચી શકાતું નથી. સ્વામી ચિન્મયાનંદે પણ સુંદર રીતે કહ્યું છે, "તમારા કાર્યનું આયોજન કરો અને આયોજન પર કામ કરો."

૧૪૯
શું તમે વાસ્તવમાં એક પ્રવૃત્ત વ્યક્તિ છો?

ઘણી બધી વ્યક્તિઓ, આ હકીકત છે કે તેમની કલ્પનાનો એક કાલ્પનિક કિસ્સો, તે સમજ્યા વગર પોતાની જાતને એક કઠોર પરિશ્રમી, ગંભીર તથા સક્રિય કલ્પે છે. માત્ર તમે આસપાસ દોડ્યા કરતા હો તથા કામ કરતા હો તેથી તમે પ્રવૃત્ત નથી બની જતા.

અર્થશાસ્ત્ર માં ચાણક્ય પાસે પ્રવૃત્તિની એક એકદમ સારી વ્યાખ્યા હતી:

"પ્રવૃત્તિ એ છે, જે હાથમાં લીધેલ કાર્યોમાં પૂર્ણતા લાવે." (૬.૨.૨.)

માટે, માત્ર જો તમે શરૂ કરેલા બધા પ્રકલ્પો પૂર્ણ કરી લીધા હોય, તો જ તમે તમારી જાતને પ્રવૃત્ત/સક્રિય તરીકે વર્ણવી શકો. આ ખૂબ મહત્ત્વનું છે, અને કેવી રીતે તે મને તમને કહેવા દો.

શું તમે જેને માટે શરૂઆત કરી હોય, તે પરિણામો તમે હંમેશાં મેળવ્યા છે, તે તમારી જાતને પૂછો. આપણામાંના ઘણા બધા – પછી તેઓ વિદ્યાર્થીઓ, ગૃહસ્થો, કાર્યાલય જનારાઓ અથવા વ્યવસ્થાપકો જે પણ હોય, – તેમની આ સામાન્ય ફરીયાદ છે. "હું એટલો કઠોર પરિશ્રમ કરું છું, પરંતુ કોઈપણ મારાં વખાણ કરવાની કે મને સમજવાની પરવા કરતું નથી."

મને કહેવા દો કે જો તમે તમારું કાર્ય પૂરું કરશો, અને સારી રીતે પૂરું કરશો તો તમારી નોંધ લેવાશે. જો તમે તમારા સોંપાયેલા પ્રકલ્પો સંતોષપ્રદ રીતે પૂરા ન કરો, તો તે માત્ર ક્રિયા બની જાય છે, જેમાં સક્રિયતા જેવું કંઈ હોતું નથી.

હવે, આપણે કેવી રીતે એક પ્રવૃત્તિનું આયોજન કરી શકીએ તથા ઇચ્છિત પરિણામો મેળવી શકીએ?

- **તમારું લક્ષ્ય અથવા ઇરાદો નિરુપો:**

તમે શરૂ કરો તે પહેલાં, તમારી જાતને હું શા માટે આ કાર્ય કરું છું? આ કરવાથી હું શું પ્રાપ્ત કરવાની આશા રાખું છું? વગેરે જેવા પ્રશ્નો પૂછો. જો તમે તેના જવાબો વિશે ચોક્કસ ન હો, તો તમારા વરિષ્ઠોની મદદ લો, જે તમને વધુ સારી રીતે માર્ગદર્શન આપી શકે.

આપણે કોઈપણ કામ શરૂ કરીએ તે પહેલાં લક્ષ્યને લગતી 'સ્પષ્ટતા' પ્રાપ્ત કરવી મહત્ત્વની

છે. શરૂ કરતાં પહેલાં એક લક્ષ્ય નક્કી કરતી કવાયત કરો. તે લક્ષ્ય સમયમર્યાદાવાળું તથા દોષરહિત હોવું જોઈએ.

- **હું તે કેવી રીતે કરીશ?**

બધી જ જરૂરી વિગતો સાથે તમારા કાર્યનું સારું આયોજન કરો. યાદ રાખો, જો તમે આયોજન કરવામાં નિષ્ફળ જાઓ છો, તો તમે નિષ્ફળ બનવાનું આયોજન કરો છો. તે ઉપરાંત, જીવનની એ મૂળભૂત હકીકત પણ સમજો કે તમે દરેક વસ્તુ તમારી મેળે જ કરી શકો.

માટે, જો જરૂર પડે તો સારા સલાહકારો તથા માર્ગદર્શકો સાથેનું એક જૂથ તમારી આસપાસ રાખો. એક વખત માર્ગનો નકશો તૈયાર થઈ જાય, પછી આપણા ગંતવ્યસ્થાને પહોંચવાનું સરળ બની જાય છે.

- **પરિણામો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરો અને તેને પ્રાપ્ત કરો:**

તમે તમારી યાત્રા શરૂ કરો ત્યારે તમારા માર્ગના નકશાને સમયાંતરે જોતા રહેવાનું યાદ રાખો. નહીંતર તમે તમારી દિશા ગુમાવી દેશો. તમે જ્યાં જવા માટે નીકળ્યા હતા, તે જ સ્થળ તરફ તમે આગળ વધી રહ્યા છો તેની ખાતરી કરો.

જો તમે ખરેખર એક સાચા પ્રવૃત્ત વ્યક્તિ છો, તો તમે સારી રીતે આયોજન કરશો. અસરકારક રીતે કર્મ કરશો તથા દરેક વસ્તુ ચાલાકીપૂર્વક પ્રાપ્ત કરશો. કેટલાક લોકો તમને ખોટું માર્ગદર્શન આપી શકે છે, તથા આપશે. જોકે, એ તમે છો, જેણે સાવધાન રહેવાનું છે અને તમારા લક્ષ્યને વળગી રહેવાનું છે.

૧૫૦
તમારા 'મિત્રો'માનું શ્રેષ્ઠ

ગયા અઠવાડિયે હું મારા મિત્ર મૂળરાજ છેડા સાથે બેઠો હતો. અમે તેના જૂથ તથા કર્મચારીઓના સંબંધમાં તેની કંપનીમાં ઉત્પાદકતા ઉપર લાવવા માટેની વ્યૂહરચના ઉપર ચર્ચા કરી રહ્યા હતા. મૂળરાજ ઊર્જા ક્ષેત્રમાં કામ કરે છે તથા જુદા જુદા પ્રકલ્પો સંભાળે છે.

જોકે, જ્યારે તેણે કહ્યું કે, "રાધા, ક્યારેક જ્યારે આપણે વ્યૂહરચનાઓ 'ચર્ચતા' હોઈએ છીએ ત્યારે મારી અંદરના જ્ઞાન/જાણકારીનું કોઈક સંચય સ્થાન ખુલી જાય છે અને જેના વિશે હું જાગ્રત પણ ન હતો તેવા જ્ઞાનના આધાર પર ટકોરા મારવા સક્ષમ બની જાઉં છું." – ત્યારે અમારી ચર્ચા જુદા મુદ્દા પર ચાલી ગઈ.

તેણે આગળ કહ્યું, "શક્યતઃ એ મારા અર્ધજાગ્રત મગજમાં મારી પાસે હતું, પરંતુ જેમ જેમ આપણે વસ્તુઓ ચર્ચતા ગયા, તે પાછું મારી પાસે આવ્યુ."

આ વાતચીત પછી હું પાછો કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્ર તરફ ચાલ્યો ગયો અને આ સૂત્ર મળ્યું.

જમાં ચાણક્ય કહે છે,

“અચળ રહેવું – આ એક જોડાણકર્તાની શ્રેષ્ઠતા છે.” (૬.૧.૧૨)

આ સૂત્રએ, મારા મિત્રના અવલોકનો સાથે મળીને – મને બે વસ્તુ ભણાવી/ શીખવી – પ્રથમ, માર્ગદર્શન માટે તમારી આસપાસ વિશેષજ્ઞની જરૂર નથી, કારણ કે મિત્રો પણ તેમ કરી શકે છે. બીજું, તમારે એવા મિત્રોની જરૂર છે, જે તમારી જિંદગીનો અચલ હિસ્સો હોય.

તેણે મારા માટે એક આખું નવું વિશ્વ ઉઘાડી આપ્યું – એક માર્ગદર્શક તરીક કેવી રીતે કામ કરવું, એક મિત્ર તરીકે કેવી રીતે કામ કરવું, તથા તમારા મિત્રોને નિયમિત પણે મળતા રહેવુ તે પણ – કારણ કે આ જ સફળતાનું સાચું રહસ્ય છે.

અને આ સફળતા મેળવવા માટે, પછી ભલે તમે લોકો માટેના માર્ગદર્શક હો, અથવા કોઈકના માત્ર મિત્ર હો તમારે નિશ્ચિત નિયમોને અનુસરવા જરૂરી છે.

- **અચલ રહો:**

ચાણક્યએ માર્ગદર્શકો તથા સલાહકારોને મિત્રો સાથે સમાન ગણ્યા હતા. અને અર્થશાસ્ત્ર માં તેમને બધાને ‘મિત્ર’ તરીકે ઉલ્લેખ્યા હતા. આ, આજે જ્યારે જુદી જુદી કંપનીઓના બધા પ્રકારના વ્યવસ્થાપન માર્ગદર્શકો માટે સારા માર્ગદર્શક બનવા માટે પહેલાં એક સારા ‘મિત્ર’ બનવું જરૂરી થઈ ગયું છે, ત્યારે પણ માન્ય છે.

અને કોઈ વ્યક્તિ સારો મિત્ર કેવી રીતે બને? તેનો જવાબ છે, આપણા દરેક મિત્રો સાથે નિયમિત તથા સતત સંપર્કમાં રહીને – આ મુજબ કરી શકાય.

- **માનસિક સૂર મેળવો:**

કેટલાક માર્ગદર્શકોનું વલણ “હું તમારા કરતાં વધારે જાણું છું” એવું હોય છે. આ ખોટું છે. એ હકીકત સમજો કે એક માર્ગદર્શક જે કોઈક બીજા કોઈ પણ કરતાં કોઈક રીતે વધુ સારું અથવા વધારે ઉપર છે, તેવા ન હોઈ શકે. તેના બદલે જે તેની સલાહ ઇચ્છે છે તે વ્યક્તિ સાથે તેણે સમાન બનવું જોઈએ.

એક સલાહકાર માટે, તેનો પ્રથમ મુખ્ય પડકાર બીજી વ્યક્તિ સાથે માનસિક રીતે સૂર મેળવવાનો છે. એક વખત આ થઈ જાય, પછી માહિતીની આપ-લે સરળ બની જાય છે. જો તમે સમાનની જેમ ન વિચારો તો બીજી વ્યક્તિ સાથે સુમેળ સાધવાનું ક્યારેય ન બની શકે.

- **વહેણની સાથે વહી જાઓ:**

ક્યારેય જડ ન બનો. ‘માત્ર આ રીત જ કામ કરશે’ તેવા વિચારો સાથે ચીપકી ન રહો. તમે તથા તમારા મિત્ર બન્નેએ પરિપક્વતાથી કામ કરવું જોઈએ અને વધુ મોટી તથા વધુ સારી શક્યતાઓ સામે ખૂલવું જોઈએ.

વહેણ સાથે વહી જાવ અને તમારી અંદર જે ‘બદલાવ’ સ્થાન લે તે નિહાળો. જેમ મેં મારા

મિત્ર મૂળરાજની મદદ વડે જાણ્યું, તેમ બીજાને તેમના પોતાની સૂઝ/ સમજણને બહાર લાવવા માટે શીખવવું તથા માર્ગદર્શન આપવું તે આપણે માટે પણ શીખવાનો મહાન અનુભવ સાહિત થાય છે.

૧૫૧
આધુનિક તાલીમાર્થીઓ માટે સલાહ

આજે, ભારત પાસે એક હજારથી વધારે વ્યવસ્થાપન સંસ્થાઓ છે. ભારતીય અર્થતંત્ર ખુલ્લું થતું હોવાને કારણે તથા ફોરેન ડાયરેક્ટ ઇન્વેસ્ટમેન્ટ (FDI) નો પ્રવાહ આવી રહ્યો હોવાને કારણે, આ બીઝનેસ સ્કૂલોમાંથી ઉપાધિ મેળવનાર વિદ્યાર્થીઓ માટે પુષ્કળ માંગ છે.

એક વખત નિમણૂક થઈ જાય એટલે વિદ્યાર્થીઓને તેમનું લક્ષ્ય સિદ્ધ થઈ ગયું તેમ લાગે છે. જોકે, ખરો પડકાર તો હજી હવે શરૂ થવાનો છે. વ્યવસ્થાપન વિદ્યાર્થી, કે જે હવે વ્યવસ્થાપન તાલીમાર્થી બન્યો છે, તેણે હજી તેના – જેને માટે તેની નિમણૂક કરાઈ છે તે પરિણામો દર્શાવવાનાં છે.

નવા નિમણૂક થયેલા માટે જે સાવ નવું વાતાવરણ છે, તેવાં તંત્રમાં વ્યક્તિ કેવી રીતે કાર્ય કરે છે?

કૌટિલ્ય સલાહ આપે છે,

“અમલદારનાં નિરિક્ષણ હેઠળ તેણે તેને સોંપાયેલ કાર્ય વિશિષ્ટ અભિરુચિ સાથે અમલમાં મૂકવું જોઈએ.” (૧.૧૮.૩)

કોઈપણ વ્યવસ્થાપન તાલીમાર્થીએ તેણે હમણાં જ પૂર્ણ કરેલો અભ્યાસક્રમને કારણે પોતાની જાતને ઉત્કૃષ્ટ ન સમજવી જોઈએ. જોકે, તેની પાસે સૌદ્ધાંતિક આધાર હોઈ શકે, પરંતુ તેના પ્રાયોગિક અમલીકરણને સમજવા માટે તેણે હજી ઘણો લાંબો માર્ગ કાપવાનો છે.

તેને વસ્તુઓ કેવી રીતે કરવી તે દર્શાવી શકે તેવા એક માર્ગદર્શકની જરૂર છે. તેઓ વરિષ્ઠો હોઈ શકે, જેમણે વર્ષોના કામનો અનુભવ, જ્ઞાન તથા કુનેહ સંપાદિત કર્યાં છે. વરિષ્ઠ વ્યક્તિ કદાચ શિષ્ય જેટલી લાયક હોય તે જરૂરી નથી, છતાં નવા નિમાયેલાએ તેમની પાસેથી શીખવા તથા ફાયદો લેવા માટે તેમનો નમ્રતાપૂર્વક સંપર્ક કરવો જોઈએ.

- **એક નિરિક્ષક હેઠળ:**

એક નિરિક્ષક વડે પૂરી પડાયેલ સૂઝ/દૃષ્ટિ અમૂલ્ય હોય છે. તેઓ તે જાણકારીના વિશિષ્ટ ક્ષેત્રમાં તેમની જાતને પારંગત બનાવવા માટે તેમના કામના કઠીન રસ્તે પસાર થયા હોય છે. તાલીમાર્થીએ તેમના વરિષ્ઠોને તેમના નવા શિક્ષક તરીકે સ્વીકારવા જોઈએ. દરેક શિક્ષક એક ઇચ્છુક તથા આજ્ઞાકારી વિદ્યાર્થીને ભણાવવા રાજી હોય છે. અંતમાં, હજાર ગણો લાભ થશે.

- **કાર્ય અમલમાં મૂકવું:**

વરિષ્ઠો વડે જે કાંઈ પણ કાર્ય સોંપાય, તે અમલમાં મૂકાવું જોઈએ. કોઈપણ કાર્યને નાનું અથવા મામૂલી ગણવું ન જોઈએ. માત્ર જ્યારે વ્યક્તિ નાની વસ્તુ સંપૂર્ણપણે કરે છે. ત્યારે જ વ્યક્તિ મોટી જવાબદારી સંભાળવા સક્ષમ બને છે. કોઈપણ સોંપાયેલ કાર્યને અપાયેલ સમયમર્યાદામાં પૂર્ણ કરવું તે એક તાલીમાર્થીનો પ્રથમ હેતુ હોવો જોઈએ.

- **વિશિષ્ટ અભિરુચિ:**

સોંપાયેલ કાર્યનો અમલ કરતી વખતે જે સૌથી વધારે મહત્ત્વ ધરાવે છે, તે વલણ આ છે. તે વધારાની અભિરુચિ સાથે....હકારાત્મક હોવું જરૂરી છે. એ ઉત્સાહ, કે જેની સાથે એક તાલીમાર્થી તેનું કાર્ય કરે છે, તે તેની માનસિકતા વિશે ઘણું દર્શાવે છે. તેની શીખવાની ધગશ અને ચાલુ રાખવાની ધીરજ તેને ભવિષ્યમાં ક્યાં મૂકવામાં આવશે, અથવા કોઈ નવી જવાબદારીઓ આપવામાં આવશે, તે નક્કી કરે છે.

તાલીમનો સમયગાળો સૌથી કઠીન ભાગ છે. મારા મિત્ર વેંકટેશ ઐયર, જેઓ 'વેલ્થ ટ્રી પાર્ટનર્સ' નામની કંપની ચલાવે છે, તેઓ નિયમિત તથા સતત તાલીમમાં માને છે. તેઓ કહે છે, "માત્ર જે સારો વિદ્યાર્થી છે, તે જ સારો શિક્ષક બનશે. છેવટે તો, માત્ર એક સારો નીચેનો કર્મચારી જ આખરે એક સારો ઉપરી બનશે."

એક સફળ વ્યાપારી વડે તેમના નાણાને સંભાળવા માટે એક ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટ રાખવામાં આવ્યો હતો. તે વરિષ્ઠ વ્યાપારી એક ગ્રેજ્યુએટ પણ ન હતા. શરૂઆતમાં, હીસાબનીશને બળવાખોર વિચારો આવતા, "આ વ્યક્તિ હું છું એટલી લાયકાત પણ ધરાવતી નથી. ઓહ! મારે આવી વ્યક્તિ હેઠળ કામ કરવું પડે છે."

એક દિવસ તેને એકાએક સમજાયું, "કોણ કોને ચૂકવણી કરે છે?"

આ ઉપરીમાં પોતાના હાથ નીચે કામ કરવા માટે કોઈક પોતાનાથી પણ વધારે લાયકાત ધરાવનારને ભાડે રાખવાની ક્ષમતા છે. ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટને પોતાને પ્રેરણા મળી હોય તેમ લાગ્યું. "જ્યાં સુધી હું એક વ્યાપાર ચલાવવા માટે તે ધરાવે છે તેવી બધી જ કુનેહ શીખી નહીં લઉં, હું આ કંપની છોડીશ નહીં."

તમારું વલણ આવું હોવું જોઈએ.

ઉપરી

૧૫૨
ઉપરીની 'મિલકત' બનો

જ્યારે જુદી જુદી બી-સ્કૂલમાંથી તાજા ગ્રેજ્યુએટો બહાર પડ્યા હોય તેઓ એક તંત્રમાં જોડાય ત્યારે પોતાની જાતને કૉર્પોરેટ જગતમાં સાબિત કરવા માટે તેમનામાં પુષ્કળ ઉત્સાહ તથા ચાલક બળ હોય છે. તેઓ પોતે જે ભણ્યા છે તેને આચરણમાં મૂકવા માટે આતુર હોય છે.

જોકે, વ્યક્તિ એ પહેલાંથી જ પુસ્તકોમાંથી જે લણ્યું હોય તેના ઉપરાંત ઘણું ઘણું વધારે શીખવાનું છે. છેવટે તો, તેઓ જે તંત્રમાં જોડાય છે, તેમાં પોતાની જાતને સાબિત કરશે, પછી જ ખરી સફળતા મળશે.

આ થાય તે માટે પ્રથમ પગલું તમારા તરત જ ઉપરના વરિષ્ઠ તથા ઉપરી પાસેથી શીખવાનું છે. આ બધાં કરતાં પણ સૌથી મહત્ત્વનું છે – તમારા વરિષ્ઠને માટે એક ડર/ભય બનવાને બદલે તેમની મૂડી /મિલકત બનવાનો પ્રયત્ન કરો. તેમને માટે સમસ્યા બનવાને બદલે, તેમના ઉકેલનો ભાગ બનો.

દુર્ભાગ્યે, હંમેશાં નહીં પણ ઘણું વારંવાર નવા વ્યવસ્થાપકો તેમના ઉપરીઓને અસ્વસ્થ કરે છે તથા અગત્યની અને ખાનગી/ગુપ્ત માહિતીઓ પણ બહાર લીક કરી દે છે. તેની પાછળનું કારણ ઉત્તેજના છે.

કૌટિલ્ય કહે છે કે,

"જેમ એક છુપાઈને સૂતેલો સાપ તેને જે સ્થળેથી જોખમની અપેક્ષા હોય ત્યાં ઝેર ઉડાડે છે, તેવી જ રીતે રાજા, (તમારા તરફથી) નુકશાન વિશે ભયભીત બનવાથી, લાંબો વિચાર કર્યા વગર હમણાં જ, ગુસ્સા રૂપી ઝેર તમારા તરફ ઉડાડશે." (૧.૧૪.૮)

તમે તથા તમારા ઉપરી હંમેશાં વિસંગત હેતુઓ માટે નહીં પરંતુ એક જ હેતુ માટે કામ કરતા હો, તે વાતનો ખ્યાલ રાખો. માત્ર ત્યારે જ તમે તમારી કૉર્પોરેટ કારકીર્દીમાં વિકાસ પામી શકશો.

એક આદર્શ સહાયક બનવા માટેનાં કેટલાંક સૂચનો:

- **તેમના મનોભાવ જોતા રહો:**

ઉપરીઓ હંમેશાં દબાણ હેઠળ હોય છે. તેમાં વધારો કરવાને બદલે, હંમેશાં તેમના દબાણને ઘટાડવાનો પ્રયત્ન કરો. તમે હંમેશાં તેમનો સમય ઇચ્છતા હો તેમ બને, પરંતુ તમારે જ્યારે ખરેખર તેમની સાથે વાત કરવાની જરૂર હોય, ત્યારે (તેઓ ઇચ્છતા હોય તે છતાં) તેમની પાસે

તેટલો વધારાનો ફાજલ સમય ન હોય તેમ બને. આથી, જ્યારે પણ તમે તેને કશુંક કહેવા ઇચ્છતા હોવ – તેમના મનોભાવ જોતા રહો. બસ, એમની કેબીનમાં દોડી જઈને વાતો કરવાનું શરૂ ન કરી દે, તેઓ તેમનું સંપૂર્ણ ધ્યાન તમને આપે તેની રાહ જોવો. પછી તમારા મુદ્દા ઉઠાવો.

- **સંક્ષિપ્ત રાખો:**

એક સહાયક તેના ઉપરીને મળવા ૨૫ પાનાંની ભલામણ સાથે ગયો. ઉપરીએ કહ્યું, "આખી વસ્તુને એક પાનામાં સંક્ષેપીકરણ કરો. જો કોઈ કારણસર તમે તેમ કરી શકો તેમ નથી – એનો અર્થ એવો થાય છે કે તમે પૂરતું વિચાર્યું નથી." આ મુદ્દા વિશે દરેક ખૂણેથી વિચારો અને જ્યારે તમે તમારા વિચારો તેમને રજૂ કરો, તેને ટૂંકા અને મુદ્દાસરના રાખો.

- **નોંધ કરો:**

અવારનવાર તમારા ઉપરી પાસે જવાને બદલે બધા નાના મુદ્દાઓની એક નોંધ કરી રાખો. તમે તેમની પાસે કાંતો દિવસની શરૂઆતમાં અથવા અંત સમયે જઈ શકો. એક જ વખત જવામાં તમે બધા મુદ્દા આવરી શકો. આ રીતે, તમારો તેમજ તેમનો સમય ખૂબ જ ફળદાયક બનશે. તમે એક મદદરૂપ થાય તેવી વિચારણાનું આયોજન કરી શકો અને તેઓ અસરકારક નિર્ણય લઈ શકે.

છેલ્લે, આપણે એક વસ્તુ પર ખૂબ સ્પષ્ટ થઈએ. આ બધાનો અર્થ ઉપરીને ખુશ કરવા તેવો થતો નથી. પરંતુ એક સારા તાબેદાર (સબોર્ડીનેટ) બનવું, કે જે સમયના ટૂંકા ગાળામાં સામેની વ્યક્તિના વિચારોની તરંગલંબાઈ સમજી શકે, એવો થાય છે. આ વ્યક્તિએ પસંદ કરેલી કારકિર્દીમાં વિકાસ પામવા માટેની અગત્યની કુનેહ છે.

૧૫૩
સમર્થ નેતાઓ ઓળખવા

"મારું અસ્તિત્વ નહીં હોય, પરંતુ મેં શરૂ કરેલ કાર્ય આગળ ચાલતું રહેશે..." આ એ શબ્દો છે, જે એક વખત એક મહાન વ્યાપારી એ કહ્યા હતા. હવે, તે કામ કે જે ચાલુ રાખવાનું છે, તેને માટે પુષ્કળ કામ કરવાનું છે અને તે પણ આપણું અસ્તિત્વ નામશેષ થઈ જાય તે પહેલાં.

મહાન નેતાઓ તેઓ ધીમે ધીમે નિવૃત્તિ તરફ આગળ વધતા જાય તેમ, હંમેશાં બીજી પેઢીના નેતાઓના ઘડતર પર ધ્યાને કેન્દ્રિત કરે છે. તમારે તમારું સ્થાન ભરવા માટે તમારી ફોટોકોપી/ આબેહૂબ નકલ તૈયાર કરવી જોઈએ. જો શક્ય હોય, તો તમારાથી પણ વધુ સારું હોય એવો કોઈકને તૈયાર કરવું જોઈએ.

ચાણક્ય પણ તે જ કહે છે,

"તેણે (રાજાએ) તેના કુંવરોને તાલીમ આપવા માટે મથવું જોઈએ." (૫.૬.૩૯)

ટોચ પર રહેલા નેતાઓએ તેમનું ધ્યાન સંપૂર્ણપણે સમર્થ નેતાઓ વિકસાવવામાં કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ.

નેતા કોણ છે? અને વ્યક્તિ તેમને કેવી રીતે ઓળખી શકે? આ પોતે જ પોતાનામાં એક પડકાર છે. આપણને ખ્યાલ આવશે કે એક ક્ષેત્રમાં સફળ વ્યક્તિ બીજા ક્ષેત્રમાં નિષ્ફળ હોઈ શકે છે. અથવા, એક ચોક્કસ જૂથમાં સફળ થયેલા નેતા, જુદા કાર્ય માટે બીજાં જૂથને દોરવણી આપતી વખતે નિષ્ફળ હોઈ શકે છે.

પરંતુ આપણે તાલીમ આપવાનું શરૂ કરીએ તથા નેતાગીરીના કાર્યક્રમો શરૂ કરીએ તે પહેલાં, યોગ્ય નેતાને ઓળખવા તે ઘણું જ અગત્યનું છે. તમારે કેટલાક પ્રશ્નો પૂછવા જરૂરી છે, જે તમને કહેશે કે ઉમેદવાર નેતાગીરીનાં ચોકઠામાં બંધબેસે તેમ છે કે નહીં.

આમાંના કેટલાંક પ્રશ્નોની નીચે સૂચિ આપેલ છે.

પ્રશ્ન: જ્યારે તેનું ઉચિત મુલ્યાંકન કરવામાં આવે ત્યારે તે બીજાને શ્રેય આપે છે?

હેતુ: જવાબ દર્શાવશે કે તે જૂથનો ખેલાડી છે કે નહીં? એક સારો નેતા એ સારો કેપ્ટન છે. તે તેની સાથે તેના જૂથને પણ સફળતાના માર્ગ પર લઈ જાય છે. તે જાણે છે કે માનવ જાતમાં નબળાઇઓ હોય છે, અને છતાં તંત્રનાં સહિયારાં લક્ષ્યને પ્રાપ્ત કરવા માટે બધાએ સાથે મળીને કામ કરવાનું છે.

પ્રશ્ન: શું તે તેના અભિપ્રાયોમાં મક્કમ/દૃઢ છે કે પછી તે તેના દૃષ્ટિકોણ અવારનવાર બદલે છે?

હેતુ: આ તેના વિચારવામાં સ્પષ્ટતા છે કે નહીં તે સમજવા માટે છે – શું તે એક પ્રકલ્પ લેતાં પહેલાં અથવા તેના પર કામ કરતાં પહેલાં દરેક પગલાં વિશે વિચારે છે? શું તે એક કંપનીની નીતિ વડે દોરવાઈ જાય છે?

પ્રશ્ન: તે બેઠકો/સભાઓનું સંચાલન કેવી રીત કરે છે?

હેતુ: તેની આયોજનની કુનેહ – જો તે સભામાં સારો નેતા હશે, તો તેની પાસે એક કાર્યક્રમ હશે. તે વિચારો પ્રત્યે ખુલ્લો હશે, પરંતુ તે ક્યારેય સભાને આડે રસ્તે જવા નહીં દે.

પ્રશ્ન: શું તે તેના વરિષ્ઠો તરફથી માન તથા ધ્યાન મેળવે છે?

હેતુ: તે વધુ ઊંચી જવાબદારીઓ લે છે કે કેમ તે તથા તેના દૃષ્ટિબિંદુઓ ટોચના વ્યવસ્થાપન વડે સ્વિકારાય છે, તે જાણવા માટે – માત્ર એક સારો વિચારક તથા એક વ્યૂહરચનાત્મક વ્યક્તિ જ ઉપરીઓ વડે સ્વીકારાશે.

પ્રશ્ન: એક પડકાર અપાય તો તે કાર્ય કેટલું ઝડપથી પૂરું કરશે?

હેતુ: તેની સ્ત્રોત વ્યવસ્થાપન કુનેહ સમજવા માટે – તે કેટલી ઝડપથી વસ્તુઓ ગોઠવી શકે છે? એક સમર્થ નેતા વર્તમાન પ્રશ્નો પર અટકી નહીં જાય, તે એક સમસ્યા ઊભી કરનારને બદલે

એક ઉકેલ પૂરા પાડનાર હશે.

સૌથી વધુ અગત્યનું એ છે કે ભાવિ નેતા બનવાની પ્રક્રિયામાં તમે તમારી જાતે સંડોવાયેલા હોવા જોઈએ. છેવટે તો આ તમે તમારા લોહી પસીનાથી બનાવેલ કંપનીને સંભાળવાનો પ્રશ્ન છે.

૧૫૪
જેમણે તમને આ કામ અપાવ્યું તેઓને યાદ રાખવા

બધાં સ્થળોમાં કાર્યાલય એ એવું સ્થળ છે, જ્યાં મોટાભાગના લોકો કબૂલ કરશે કે તેમની સફળતા અનેકવિધ લોકોના ફાળા તથા માર્ગદર્શનને કારણે આવી છે. હવે, આપણને આપવામાં આવેલી નાનામાં નાની સહાયને પણ ક્યારેય ન ભૂલવી એ આપણી ફરજ છે. દુનિયાના પ્રથમ વ્યવસ્થાપન ગુરુ, ચાણક્ય પણ આ જ વાત કહે છે.

"તેણે તેની મદદ કરવાની શક્તિ મુજબ, જેણે તેને મદદ કરી છે તેને સંતોષવું." (૭.૧૬.૧૯)

પરંતુ ચાલો આપણે આનો સામનો કરીએ – માનવ મન ખૂબ જ અસ્થિર છે અને લાંબા ગાળે સામાન્ય રીતે આપણે વ્યક્તિઓ અને તેમણે આપણે માટે કરેલ વસ્તુઓ ભૂલી જઈએ છીએ. અને આજની ઝડપથી બદલાતી જતી દુનિયામાં, જ્યાં ભાગ્યેજ જરાપણ નવરાશનો સમય હોય છે, ત્યારે આવી વસ્તુઓ યાદ રાખવાનું વધારે મુશ્કેલ છે.

માટે, આ સૂચનો મુજબ વારંવાર કરો.

- **લખી રાખો:**

જેમણે તમને મદદ કરી છે અને જેઓ તમારી જિંદગી તથા કારકીર્દિને આકાર આપવામાં સહાયક બન્યા છે, તેવી વ્યક્તિઓની એક સૂચિ તૈયાર કરો. તમારા પ્રથમ ઉપરી, પ્લેસમેન્ટ સંસ્થા, એ મિત્ર કે જેને તમારી કોઈપણ વ્યાવસાયિક મદદની જરૂર વખતે હંમેશાં ફોન કરતા – આ બધા જ. આ સૂચિને તમારી જિંદગીના સૌથી મહત્ત્વના દસ્તાવેજોમાંના એકની જેમ તેની સાથે વ્યવહાર કરો. જેમ જેમ વધુ લોકો તમને મદદ કરે, નામ ઉમેરતા રહો.

- **લોકોને ફોન કરવા માટે પ્રયત્ન કરો:**

સૂચિ બનાવતી વખતે તેમના સંપર્કની વિગતો ઉમેરવાનું ભૂલશો નહીં. તેમનાં જીવનની વિશિષ્ટ તારીખો પણ એક સારો ઉમેરો બની શકે છે. આ તમને તેમને ફોન કરવાનું તથા વિશિષ્ટ પ્રસંગોએ શુભેચ્છા પાઠવવાનું સારું, કારણ આપશે, જો દરેક પ્રસંગે નહીં તો માત્ર વર્ષમાં એક વખત તેમના જન્મદિવસે ફોન કરો તે પણ પૂરતું છે.

- **તેમને ભેટ આપો:**

ચાણક્ય, તેમનાં પુસ્તક અર્થશાસ્ત્ર માં કહે છે કે ભેટ એ સૌથી શક્તિશાળી માધ્યમ છે, જે

કોઈને પણ પ્રભાવિત કરી શકે છે. આના વિશે વિચારવા પાછળ પણ સમય બરબાદ ન કરશો! જોકે, વધારે પડતી મોંઘી ભેટ ખરીદવા માટે હદની બહાર પણ ન જાવ. ઉપરના સૂત્રમાં સૂચવ્યા મુજબ, "તેની શક્તિ મુજબ." તમારી ક્ષમતા મુજબ ભેટ ખરીદો.'

- **મદદ કરવા તૈયાર રહો:**

ઉપરનું બધું પણ કદાચ ઉપરછલ્લુ લાગી શકે છે. પરંતુ મદદ કરવી, ખાસ કરીને જ્યારે જરૂર હોય ત્યારે, એ એક વ્યક્તિ બીજી વ્યક્તિ માટે કરી શકે તેવી સૌથી મૂલ્યવાન વસ્તુ છે. એક કંપની HR ઉપરીએ જ્યારે આ કહ્યું, ત્યારે ખૂબ સુંદર રીતે મૂક્યું છે. "હંમેશાં બીજાને કામ મેળવવામાં મદદ કરો. તમે ક્યારેય નથી જાણતા, તમારે ક્યારે જરૂર પડશે."

૧૫૫
શું આપણે નવું કામ લઈએ છીએ?

હવે, આ એક એવી વિટટબણા છે, જે આપણે બધાએ એક અથવા બીજા સમયે સામનો કરી હોય. વર્તમાન નોકરી ચાલુ રાખવી, કે જુદી કંપનીમાં ચાલ્યા જવું, નોકરીમાં રહેવું કે પોતાનો ધંધો શરૂ કરવો, કામ કરવાનું ચાલુ રાખવું કે ઉચ્ચ શિક્ષણ માટે વિરામ લેવો – આ પ્રશ્નો આજના કૉર્પોરેટ જગતમાં બધા પાસે અવારનવાર આવે છે.

ચાણક્ય આવી વિટંબણાનાં વ્યવસ્થાપન માટે એક ઉપાય આપે છે.

"બે વૈકલ્પિક માર્ગોના કિસ્સામાં તેણે તેની પોતાને અનુકૂળ હોય તે પ્રદેશમાં આગળ વધવું જોઈએ." (૧૦.૨.૧૦)

આ સલાહ સ્વયં-સ્પષ્ટ છે. પરંતુ ત્યાર પછી કરાયેલ પસંદગી કાંતો આપણને બનાવે છે, અથવા તો તોડે છે. અને આ માત્ર કામ પસંદ કરવાને લાગુ પડતું નથી.

આવી એક વિસંવાદી વ્યવસ્થાપન પરિસ્થિતિ જીંદગીના પોતાના કોઈ પણ તથા દરેક પાસાંમાં ઊભી થઈ શકે છે. આવા સમયે તમારે તમારી બુદ્ધિથી વિચારવું જોઈએ તથા દિલથી અનુભવવું જોઈએ. તમારી મજબૂતાઈ તથા નબળાઈઓ પર કાબુ રાખો.

વ્યક્તિ આ કેવી રીતે કરી શકે છે? અહીં કેટલાંક સૂચનો આપ્યાં છે, જેને તમે મુશ્કેલ નિર્ણયોનો સામનો કરતી વખતે અનુસરી શકો:

- **તમારી જાતને પૂછો:**

તમારે જેને ગણવી/ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ તેવી વ્યક્તિ તમે પોતે જ છો. તમે યોગ્ય વસ્તુ કરો છો કે નહીં. તે તમારી જાતને પૂછો. જો તમને એમ લાગે કે વર્તમાન કંપની અથવા ઉદ્યોગમાં તમારો વિકાસ સ્થિર/બંધીયાર થઈ ગયો છે. તો બદલાવ માટે તૈયાર થાવ. ખરેખર તો નવી દિશા લેવા માટે તમારા ઉપરી અથવા વરિષ્ઠ વ્યક્તિ સાથે ખુલ્લી ચર્ચા થાય ને ઘણું સારું છે. જો

તમને ત્યાર પછી પણ લાગે કે ઉકેલ નીકળતો નથી, તો બહારથી મદદ માગો.

- **બીજા સાથે વાત કરો:**

તમે તમારા ક્ષેત્રના તજજ્ઞોની સલાહ લઈ શકો. અને તમે કશુંક વધારે સારું કરવા સક્ષમ છો કે નહીં તે તપાસો. જો આ ઘણું જ મુશ્કેલ હોય તો આ બાબતમાં તમને માર્ગદર્શન આપી શકે તેવી વેબસાઈટમાં જોવો. એક સમાન-વિચારોવાળા લોકોનાં ઓનલાઈન જૂથમાં જોડાવ અને તમારી પરિસ્થિતિની વધુ સારી સમજણ માટે માર્ગદર્શન તથા સૂચનો માગો.

- **ગટ ફિલિંગને અનુસરો:**

આખરે આ બધા વિશ્લેષણો પછી, તમે ભવિષ્યમાં જ્યાં હોવા ઇચ્છો છો તે દિશામાં પ્રથમ ડગલું માંડવું એ અગત્યનું છે. જો તમે કરો છો તે કરવાનું ચાલું રાખશો, તો તમે જે મેળવો છો તે જ મેળવવાનું ચાલુ રાખશો. માટે, જો તમે અત્યારે જે છો તેનાથી અલગ બનવા માગતા હો, તો કશુંક અલગ કરો. એક વખત તમે પહેલું પગલું ભરો, એટલે અડધું યુદ્ધ જીતાઈ ગયું છે. જો તમે કંઈક વધુ સારા માટે લડવા માગતા હો તો!

જુવો, આજે પુષ્કળ તકો છે, પરંતુ માત્ર થોડા લોકો જોખમ લે છે. માત્ર તેઓ કે જે યોગ્ય પગલાં સાથે ગણતરી પૂર્વકનાં જોખમ લે છે. તેઓ તેમના લાંબા-ગાળાનાં લક્ષ્યો પ્રાપ્ત કરવામાં સફળ થઈ શકે છે.

અને, મહેરબાની કરીને ક્યારેય એક નિર્ણયનો પ્રસ્તાવો ન કરો. ખાસ કરીને જો આ એક ખોટી ચાલ છે, તો પસંદ કરેલા માર્ગે આગળ વધવાનું ચાલુ રાખો. તમારે માત્ર સૈન્યના સુવાક્યને અનુસરવાનું છે, 'તમારી પાછળના પૂલોને બાળી નાખો.' તે પાછા ફરવા માટેના કોઈ રસ્તા નહીં છોડે!

૧૫૬
ઘણા ઉપરીઓ?

આ આપણાંમાના મોટા ભાગના સાથે બન્યું છે. અથવા બનશે. બે ઉપરીઓ હોવાની સમસ્યા ખાસ કરીને એવા તંત્રોમાં ઉગ્ર હોય છે, જ્યાં ભૂમિકા તથા સંસ્થાકીય માળખાં સ્પષ્ટતાપૂર્વક નિરૂપાયાં નથી – હોતાં, જે વિખવાદી પરિસ્થિતિને ઉત્તેજન આપે છે.

પરંતુ, જ્યારે આ બે ઉપરીઓ વિરોધાભાસી અભિપ્રાયો તથા સૂચનાઓ આપે ત્યારે આપણે શું કરી શકીએ?

ચાણક્ય પાસે આવી પરિસ્થિતિનો સામનો કરતા કર્મચારીઓ માટે એક ઉપાય હતો:

"તેઓ એના હુકમનું પાલન કરશે, જે બધા માટે શું લાભદાયક છે તે સૂચવશે." (૩.૧૦.૩૯)

માટે, જ્યારે આવી પરિસ્થિતિની સામે આવી જવાય, ત્યારે હાથીનીચેની વ્યક્તિએ બેસી જવું જોઈએ અને શાંતિથી/ઠંડા દિમાગથી વિચારવું જોઈએ. તેણે પરિસ્થિતિ તથા બંને ઉપરીઓનાં વલણનો અંદાજ બાંધવો જઈએ અને પછી તેની પોતાની મેળે કયો હુકમ બધા માટે લાભદાયી બનશે તે નક્કી કરવું જોઈએ.

હવે, ઉપરના કિસ્સામાં કોઈ કેવી રીતે કામ કરે અને એક સ્થિર નિર્ણય કરે? કેટલાંક સૂચનો:

- **એક સારા શીખનાર બનો:**

બધા શક્ય લોકો પાસેથી શીખવાની અને પછી તે જ પાઠો લાગુ કરવાની ક્ષમતા એક સારા હાથ નીચેના કર્મચારીનો પ્રથમ અને સૌથી અગત્યનો ગુણ છે. ખુલ્લા મનના રહો. દરેક વ્યક્તિ પાસેથી શીખો. દરેક વ્યક્તિ પાસે ઓછામાં ઓછો એક સારો ગુણ હોય છે, જે તમને ફાયદો આપી શકે. તમે તમારા વરિષ્ઠો પાસેથી જેટલું વધારે શીખી શકો, તેટલું તમારે તમારી કારકિર્દી માટે વધારે સારું છે. તમે શું શીખ્યા તેની રોજિંદી નોંધ બનાવો અને એક ફાઈલ રાખો. તમે જે શીખ્યા છો તેની યાદી બનાવો. તે તમને લાંબા ગાળે મદદ કરશે અને એવો મૂલ્યવાન અનુભવ આપશે, જેનાથી કયા ઉપરી સારા છે તે તમે નક્કી કરી શકશો.

- **શાંત/ઠંડા રહો:**

વિસંવાદી પરિસ્થિતિઓ સાથે વ્યવહાર કરવા માટે ઠંડા રહેવું જોઈએ અને ઉતાવળે કોઈ નિષ્કર્ષ પર ન પહોંચો. તાર્કિક રીતે તથા વાસ્તવિક રીતે વિચારો. જો જરૂર જણાય તો એક કાગળ લો અને તમે જેનો સામનો કરતા હો, તે મુદ્દો અથવા સમસ્યા લખી લો. ઠંડા દિમાગથી પૂરેપૂરું વિચારો અને પછી તમારા પોતાના નિષ્કર્ષ પર પહોંચો. જો તમને આ હજી પણ મુશ્કેલ લાગે, તો એક મિત્ર સાથે વાત કરો. એ તમને દબાણને સંભાળવા માટે પણ ઘણું મદદરૂપ થઈ પડશે.

- **ના કહેતાં શીખો:**

એક ઉપરીને 'ના' કહે તેવા હાથ નીચેના માણસો ક્યારેય ગમતા નથી. તે સમયે જ ઉપરીને હાથ નીચેના એવા લોકો પણ નથી ગમતા, જેઓ હંમેશાં 'હા' જ કહે છે, જેઓ એક 'જી સાહેબ' કર્મચારી હોય છે. તે નિયુક્તા માટે પણ ભયજનક છે. શરૂઆતમાં આવી વ્યક્તિ ઉપરીને પ્રભાવિત કરવાનો પ્રયત્ન કરતી હોય તેવું કદાચ લાગી શકે છે. પરંતુ તે ઘણું કરીને ખોટી માહિતી પૂરી પાડે છે. માટે, તમારા ઉપરી સાથે વ્યવહાર કરતી વખતે 'ના' કહેતાં શીખો, પરંતુ જ્યારે જરૂરી હોય ત્યારે જ. અધિરા ન બનો – સૌમ્ય તથા શાંતિપૂર્ણ પદ્ધતિથી તમારી તે કામ કરવાની અક્ષમતા તેમના સુધી પહોંચાડો.

એટલું યાદ રાખો કે છેવટે તો આ બધું તમે તમારા ઉપરીઓને કેવી રીતે સંભાળો છો તેના વિશે છે. એક વખત એક સ્ત્રીને પૂછવામાં આવ્યું, "બે ઉપરીઓને અહેવાલ આપવાનું તમારા માટે ઘણું મુશ્કેલ બન્યું હશે..." જવાબ હતો. "બીજો કોઈ માર્ગ જ ન હતો. હું હંમેશાં મારા જન્મદિવસે બે ભેટો મેળવતી હતી!"

૧૫૭
વ્યક્તિએ કેટલા પૈસા માટે કહેવું જોઈએ?

આપણે બધાએ એક અથવા બીજા સમયે આપણા કામ માટે કેટલું મહેનતાણું માગવું જોઈએ તે ન જાણવાના ધર્મસંકટનો સામનો કર્યો જ હોય છે. પછી તે નવી નોકરીનો પગાર હોય, ધંધા માટે પૈસા એકઠા કરવા હોય, સેવાઓ માટે ગ્રાહક પાસેથી ફી/મહેનતાણું લેવાનું હોય અથવા એક ઉમદા કારણ માટે દાન માગવાનું હોય, આપણે હંમેશાં એક પ્રશ્ન વડે મુંઝાઈ જઈએ છીએ – આપણે કેટલા (રૂપિયા) માગવા જોઈએ?

ચાણક્ય પાસે આ પ્રશ્નનો પણ ઉકેલ હતો.

તેઓ કહે છે:

"તેણે ધનિક પાસેથી તેમની સંપત્તિ મુજબ અથવા (તેમને પ્રદાન થયા હોય તે) ફાયદાઓ મુજબ પૈસા માગવા જોઈએ અથવા તેઓ તેમની ઇચ્છા મુજબ જે કાંઈ પણ આપે તે." (૫.૨.૭૫)

આથી, ચાણક્યએ જે સૂચવ્યું હતું તે – પ્રથમ – તમે તેની પાસેથી કંઈ પણ પૈસા માગો તે પહેલાં – તમારે જેનો સંપર્ક કરવાનો છે તે વ્યક્તિનો અભ્યાસ કરો. જે વ્યક્તિઓ આ કળામાં પારંગત બને છે, તે કોઈ પણ સાહસમાં સરળતાથી સફળ થાય છે.

ઉપરના સૂત્રોને વધુ સારી રીતે સમજવા માટે ચાલો, તેના ભાગ કરીએ.

- **તેમની સંપત્તિ મુજબ:**

હવે, આ ખૂબ જ વસ્તુલક્ષી છે. 'સમૃદ્ધ' હોવાની વ્યાખ્યા એક સ્થળેથી બીજા સ્થળે જુદી પડતી હોય છે. દાખલા તરીકે એક ગામડાનો સૌથી ધનિક માણસ એક મોટા શહેરના બીજા સામાન્ય માણસ જેવો છે, જ્યારે તમારા પૈસાપાત્ર પડોશી વૈશ્વિક ધોરણો મુજબ માત્ર બીજો સામાન્ય માણસ હશે.

એટલા માટે, ચાણક્યએ સૂચવ્યું હતું કે વ્યક્તિએ ધનિક માણસ પાસેથી તેમની સંપત્તિ મુજબ પૈસા માગવા જોઈએ.

- **પ્રદાન થયેલા ફાયદાઓ મુજબ:**

આ વાક્યો સાથે આવતી વિનંતીને સામાન્ય રીતે હકારાત્મક રીતે પ્રતિસાદ મળે છે. કારણ કે તમે માગેલ મહેનતાણું, તમે કોઈકની કરેલ સહાય, અથવા તમારા સહયોગને કારણે મેળવેલ ફાયદા અથવા માત્ર તમે આપેલ એક ભલામણ અથવા સલાહ સાથે મેળ ખાય છે. તમે વસ્તુ અથવા રોકડામાં ચુકવણું માગી શકો છો.

મારા ગ્રાહકોમાંનાં એકે જ્યારે તેમના ડૉક્ટરે મફતમાં એક ઓપરેશન કર્યું ત્યારે એક વખત

જે કર્યું તે આનું એક સચોટ ઉદાહરણ છે. મારા અસીલે વાઢકાપ પાછળ તેણે કેટલી રકમ ખર્ચી હોત તેની ગણતરી કરી અને પછી તેટલી જ રકમની ભેટ ખરીદી, અને એ ભલા ડૉક્ટરને તેમની કદરના નાના પ્રતિક તરીકે આપી, જેની તે ડૉક્ટર અવગણના કરી શક્યા નહીં.

- **ઇચ્છા મુજબ:**

હવે, કેટલીક એવી ચોક્કસ પરિસ્થિતિઓ હોય છે, જ્યાં તમે મૂલ્યાંકન કરી શકતા નથી. જો તમે વધારે માગો, તો તમને નકારવામાં આવી શકે.

જો તમે ઓછું માગો, તો તક ચાલી જાય છે. આવા કિસ્સામાં, તે વ્યક્તિને તેમની ઇચ્છા મુજબ નક્કી કરવા દો. કદાચ છેવટે ખરેખર તમારી અપેક્ષા કરતાં વધુ પણ મેળવો.

એક વખત મેં એક હોટેલ વિશે સાંભળ્યું હતું, જે એવી નીતિ મુજબ કામ કરી છે કે – ‘તમે ખાઈ શકો તેટલું ખાવ, તમારી ઇચ્છા હોય તેટલું ચૂકવો.’

આશ્ચર્યજનક રીતે, ગ્રાહકો તેમની સેવાથી એટલા ખુશ છે, કે હોટેલના માલિક તેમના મેનુ કાર્ડ ઉપરના ભાવને વળગી રહ્યા હોત તો મેળવત તેના કરતાં વધારે પૈસા બનાવે છે!

૧૫૮
એક શક્તિશાળી વ્યક્તિ સાથે કામ કરવું

અર્થશાસ્ત્ર માં તમે જોશો કે ચાણક્યએ વાકકોને શક્તિ/સત્તાનો ઉપયોગ કેવી રીતે થવો જોઈએ તે સુચના આપી છે, તથા શક્તિનો દુરૂપયોગ કેવી રીતે ઓળખવો જોઈએ તે વિશે પણ લખ્યું હતું. તેજ સમયે, તેમણે એક શક્તિશાળી વ્યક્તિના હાથ નીચે કામ કરતી વ્યક્તિએ પોતે કેવી રીતે આચરણ કરવું જોઈએ તેના પણ એક પછી એક પગલાંની વાચકોને સૂચના આપી છે.

ચાણક્યએ શક્તિને સમજાવવા માટે એક તુલનાનો ઉપયોગ કર્યો છે:

“અગ્નિ, જ્યારે બીજા સુધી પહોંચે ત્યારે થોડોક ભાગ અથવા (વધારેમાં વધારે) આખા શરીરને બાળી નાખે છે. પરંતુ એક રાજા વ્યક્તિને તેના પુત્રો, પત્ની, સહિત બધાને હણી નાખી શકે છે. અથવા કોઈકને સફળ થવાનું કારણ બની શકે છે.” (૫.૪.૧૭)

આ સૂત્રનો ઘણો ઊંડો અર્થ છે, અને ખરેખર તો મારા અંગત રીતે ખાસ પ્રિય સૂત્રોમાંનો એક છે, તે એક જ સમયે તમને બે વસ્તુ કહે છે. – એક નેતા તમારો નાશ કરી શકે, અથવા તેમને સફળ થવામાં મદદ કરી શકે.

જો તમે રાજા સાથે ઉદ્ધત બનો, તો અગ્નિ – જે માત્ર તમારા શરીરને બાળી શકે – તેનાથી વિપરીત રાજાનો પરિણામરૂપ ક્રોધ તમને સંપૂર્ણપણે – તમારી સપોર્ટ સિસ્ટમ (ટેકો આપનાર પદ્ધતિ) તથા બધી જ ભાવિ આશાઓ (પુત્રો, પત્ની) સહિત ખતમ કરી નાખશે.

તો, આજનાં કૉર્પોરેટ જગતમાં વ્યક્તિ એક શક્તિશાળી રાજા/નેતા સાથે કેવી રીતે કામ કરે

છે? અહીં જેના પર મનન કરી શકાય તેવા કેટલાક મુદ્દાઓ આપ્યા છે.

- **રાજાને સમજો:**

તમે કોઈકની હેઠળ કામ કરો તે પહેલાં લેવું જોઈએ તેવું આ પ્રથમ પગલું છે. જૂના દિવસોની રાજાશાહીથી વિપરીત, આપણે હવે આપણા પોતાના રાજાઓ અથવા નેતાઓ પસંદ કરી શકવા જેટલા નસીબદાર છીએ. માટે, યોગ્ય નેતાને પસંદ કરવો એ અગત્યનું છે.

એક વખત તમે તમને જેની સાથે કામ કરવું ગમે તેવો નેતા પસંદ કરી લીધો પછી તેને સંપૂર્ણપણે સમજવો તે મહત્ત્વનું છે. તેની પસંદ-નાપસંદ– તથા આવાં બીજાં વલણો તેમજ તેના અંગત તેમજ સંસ્થાકીય લક્ષ્યોનું ઝીણવટપૂર્વક અવલોકન કરો.

એક વખત આ માનસિક સુમેળ પુરો થઈ જાય, પછી નેતા તથા તેના હાથ નીચેની વ્યક્તિ બંનેનો એક લાંબો 'વીન-વીન' સહયોગ થશે.

યાદ રાખો, રાજાના માણસો રાજા કરતાં વધુ મજબૂત હોય છે.

આ સોનેરી નિયમ તમારે યાદ રાખવો જોઈએ. રાજાઓ હંમેશાં સલાહકારો તથા માહિતી પૂરી પાડનારાઓ વડે ઘેરાયેલા હોય છે.

જેમ જેમ તમે રાજાની નજીક જશો, તમે સમજશો કે કોઈ પણ નેતાની પદ્ધતિ આ સલાહકારો પર આધારિત હોય છે. માટે, જેમ તમે નેતાને સમજો તેમજ જેઓ તેમના પર પ્રભાવ પાડે છે, તેવા લોકોને પણ સમજવાનો પ્રયત્ન કરો.

પછી કોઈપણ પરિસ્થિતિને સંભાળવાનું સરળ બનશે. જો તમે રાજાના (પ્રિય) માણસ બની જાવ, તો તમારા ઉપર તેમને સાચી માહિતીઓ પહોંચાડવાની જવાબદારીઓનો પણ ઉમેરો થશે.

- **રાજાને વફાદાર રહો:**

ઉપરનાં બે પગલાંને અનુસર્યા પછી, રાજાને વફાદાર રહેવાનું પણ અતિશય આવશ્યક બની જાય છે. તેમની સમાજ ઉપરની સત્તા તથા પ્રભાવ તમને ખૂબ જ મદદરૂપ થઈ શકે છે. તે તમારો નાશ પણ કરી શકે છે.

હંમેશાં મગજમાં રાખો કે, રાજા માત્ર તેની જ તરફેણ કરશે, જે તેના તરફ નિખાલસ તથા સમર્પિત હોય. કોઈપણ ગોઠવણમાં રાજા તરફથી અનુગ્રહ મેળવવા માટે 'વિશ્વાસ' એ મુખ્ય તત્ત્વ છે.

તમે જોવો કે નેતાઓ એવી મહાન વ્યક્તિઓ હોય છે, જેઓ બીજા મહાન લોકો વડે ઘેરાયેલા હોય છે. એક માત્ર કડી છે, શ્રદ્ધા તથા વિશ્વાસ. આ સમજો અને તમારી જાતે મહાન નેતા બનો.

કોઈના પર ક્યારેય દબાણ ન કરો

આપણે બધાએ આપણા કાર્યસ્થળે અથવા વ્યાપારમાં ઘણા બધા લોકો સાથે પરસ્પર કામ કરવું પડે છે. આમાંના બધા જ જુદા જુદા ખ્યાલો તથા જુદી જુદી વિચાર પ્રક્રિયા સાથે અલગ અલગ હોય છે. એક વ્યક્તિ તરીકે મારી એક ચોક્કસ માનસિકતા, વિચારધારા અથવા વિચારવાની રીત હોઈ શકે. જોકે, તેથી બીજા બધા મારા જેવા હોય અથવા મારા વિચારોને સ્વીકારે તે જરૂરી ન હોય.

અહીંથી જ ખરો પડકાર શરૂ થાય છે. પરંતુ સારા સમાચાર એ છે કે જો આપણે બધા પ્રકારના લોકો, ખાસ કરીને તેઓ, જેઓ આપણા કરતાં અલગ છે, તેમની સાથે વ્યવહાર કરવાનું કૌશલ્ય શીખી લઈએ તો સફળતા પ્રત્યક્ષ રીતે નિઃશંક છે.

મુશ્કેલી એ છે કે આનું ઉલટું પણ સાચું છે તમારે બીજાના કારણો પર એક ખ્યાલ થોપવાથી કેટલી મુશ્કેલી થાય તે સમજવા માટે આસપાસ જોવાની જરૂર છે.

ઘણી વખત લોકો તેમના દૃષ્ટિબિંદુને સાબિત કરવા માટે શારીરિક અત્યાચારનો પણ આશરો લે છે. પરંતુ અત્યારની રીતોનું વર્ણન કરતી વખતે, ચાણક્ય ચેતવણી આપે છે કે આ સ્વીકારવા લાયક નથી.

“સ્પર્શવું, ધમકી આપવી તથા પ્રહાર કરવો તે શારીરિક ઇજા ઘડે છે.” (૩.૧૯.૧)

એ નોંધ કરો કે આ ત્રણ પ્રકારના અત્યાચારો આધુનિક કાયદા વડે પણ ગુનો ગણાય છે.

- **સ્પર્શવું:**

આ એ પ્રકારનો અત્યાચાર છે જેના પર સામાન્ય રીતે બરાબર વિચારાયું નથી. આ ધક્કો મારવો, તમાચો મારવો અથવા બટકું ભરવું જેવા પ્રતિકાર જેવું વધારે છે. તે સામાન્ય રીતે ‘જો’ અને ‘પરંતુ’થી ભરેલી લાંબી લાંબી દલીલોના અંતે આવે છે.

મૂળભૂત રીતે, આ શાબ્દિક ટપાટપીમાંથી પૂરેપૂરી શારીરિક લડાઈમાં થયેલું રૂપાંતર છે. પરંતુ એક ગરમ મીજાજવાળી ચર્ચા વખતે તમારી જાત પર કાબુ રાખવા કેટલો આવશ્યક છે તે સમજવું મહત્ત્વનું છે.

- **ધમકી આપવી:**

આનો અર્થ થાય છે ધમકાવવું/ડરાવવું. આ શારીરિક લડાઈ ન પણ હોય, પરંતુ ચાણક્ય અહીં તેને એક શારીરિક ઇજા તરીકેની શ્રેણીમાં મૂકે છે. કારણ કે તે શારીરિક લડાઈ તરફ દોરી જઈ શકે છે. ઉદાહરણ તરીકે, જ્યારે તમે કોઈને “હું તને પછીથી જોઈ લઈશ.” એવા શબ્દો સાથે ધમકી આપો છો, ત્યારે આ વચન પોતે જ તમને લડાઈમાં ઘસડી જશે અને તે આપત્તિ તથા નુકસાનનું કારણ બની શકે છે. માટે કોઈને ધમકી આપવાનું વિચારવું પણ નહીં.

- **પ્રહાર કરવો:**

આ બધામાં સૌથી ખરાબ કાર્ય છે. પ્રહાર કરવો એટલે એક વ્યક્તિને શસ્ત્રો તથા બીજા નુકસાનકારક પદાર્થો વડે મારવા તેવો અર્થ થાય છે. ઘણી વખત, વ્યક્તિને મારી નાખવાનો પણ હેતુ હોય છે. જે તેને શારીરિક ઇજાનો સૌથી ખરાબ પ્રકાર બનાવે છે.

યાદ રાખો, દલીલો-ધીક્કારભરી ચર્ચાઓ પણ – ટાળી શકાતી નથી. પરંતુ તમે તમારા દૃષ્ટિબિંદુઓ બીજા પર થોપવાનું ટાળી શકો છો. જો કોઈ ઉપાય ન હોય તો, તમે ચર્ચા કરવા માટે તથા સમસ્યાનો હલ લાવવા માટે તમારા વરિષ્ઠોનો સંપર્ક કરી શકો છો.

તંત્ર

૧૬૦
સ્વયં-શિસ્ત

આપણે બધાએ એક અથવા બીજા સમયે એવાં કાર્યો કરવાં પડે છે, જે આપણને પસંદ ન હોય. આ એક સનાતન સત્ય છે અને શાશ્વત સત્ય રહેવાનું છે. એટલા માટે સ્વયંશિસ્ત એ સફળતાની ચાવી બની રહે છે.

ચાણક્ય કહે છે,

"કોઈ માત્ર તેને ગમતું જે કાંઈ પણ કરે છે, તે કાંઈ પણ પ્રાપ્ત કરતો નથી." (૭.૧૧.૩૫)

જિંદગીમાં એવી ઘણી વસ્તુઓ હોય છે, જે આપણને કરવી ગમે છે. પરંતુ કરવી ન જોઈએ – જંક ફુડ ખાવું, જરૂર ન હોય ત્યારે પણ કાર્યાલયમાં મોડે સુધી બેસવું, એક ઇરાદા/હેતુ વગર ઇન્ટરનેટ દ્વારા બ્રાઉઝ કરવું – આ બધું લાંબાગાળે એક વ્યક્તિને બીનઉપ્તાદક તથા બીનકાર્યક્ષમ બનાવવામાં વધારો કરે છે.

આથી, ખાસ કરીને એક કાર્યાલયમાં શિસ્ત ફરજિયાત વસ્તુ બની જાય છે. શરૂઆતમાં શિસ્તનો સ્ત્રોત માત્ર 'બાહ્ય' હોઈ શકે છે, જેમકે માર્ગદર્શન કરતા, નિર્દેશન કરતા તથા કર્મચારી પર કાબુ રાખતા ઉપરી. જોકે, લાંબાગાળે બાહ્ય શિસ્ત આંતરિક શિસ્ત બની જવી જોઈએ.

નીચે કામ સંબંધે તમારી જાતને કેવી રીતે સ્વયં શિસ્તબદ્ધ કરવી તેને માટેનાં સૂચનો આપ્યા છે.

- **તમારા દિવસનું અગાઉથી આયોજન કરો:**

મોટા ભાગના કર્મચારીઓને કોઈ હેતુ હોતો નથી. તેઓ ઘરમાંથી નીકળે ત્યારે તેમને એ પણ ખ્યાલ નથી હોતો કે તેમણે શું પ્રાપ્ત કરવાનું છે. કાર્યાલય પર જવા તથા આવવાની મુસાફરી કરવી એ તેમને માટે જાણે એક નિત્યક્રમની બાબત બની ગઈ છે. તેમનામાં ભાગ્યે જ કોઈ ઉત્સાહ હોય છે. આ બધું ટાળવા માટે કર્મચારીએ કાર્યાલય છોડતાં પહેલાં તેના બીજા દિવસનું આયોજન કરી લેવું જરૂરી છે. એક સારી સમય-સારણી માત્ર કાગળો મોકલવા, અહેવાલોની તૈયારી, ફોન કરવા વગેરે જેવી નિયમિત પ્રવૃત્તિઓમાં જ નહીં, પરંતુ ખાસ પ્રવૃત્તિઓ, જેવી કે જેના તરફ વિગતવાર નજર નાખવી જરૂરી છે તેવાં નિવેદનો તથા સભાઓ સંભાળવામાં પણ મદદ કરશે. તમારાં આયોજનમાં અણધારી ઘટનાઓનો સમાવેશ કરવા માટે વધારાનો એક કલાક રાખો.

- **લાગણીવશ ન થઈ જાવ:**

મોટા ભાગની સમસ્યાઓ જ્યારે વ્યક્તિ લાગણીવશ થઈ જાય, ખાસ કરીને નવાં અથવા અણધઆર્યાં કામનો સામનો કરવાનો આવે ત્યારે થાય છે. દાખલા તરીકે તમે એક વિશિષ્ટ કાર્ય કરી રહ્યા છો અને એક જુદા કામ માટે કોઈક ફોન કરે અથવા તો આવી ચડે તો તાત્કાલિક નવો પ્રકલ્પ ઉપાડી લેવા માટે કુદી ન પડો. તમે નવું કામ લો તે પહેલાં, હાથમાં રહેલું કાર્ય સંપૂર્ણ કરો. તે દિવસ માટેનું તમારું મૂળ આયોજન વધારે મહત્ત્વનું છે. હકીકતમાં તમે તે કલાકે અને દરેક કલાકે તે દિવસ માટે શું આયોજન કર્યું છે તેના સગડ રાખવા જોઈએ.

- **સક્રિય રહો:**

સ્ટીફન કૉવે, તેમના પુસ્તક 'સેવન હેબીટ્સ ઑફ હાઇલી ઇફેક્ટીવ પીપલ ' માં કહે છે કે, સક્રિય રહેવું એ એક સફળ વ્યક્તિની સૌથી મહત્ત્વની આદત છે. માટે, સમસ્યાઓ ઊભી થવાની રાહ ન જુઓ, તેઓ આવે તે પહેલાં જ તેના ઉપાય શોધો. તમે યોગ્ય રીતે વિચારવાની જેટલી વધારે આદત પાડશો, તેટલા તમે વધારે ધ્યાન કેન્દ્રિત તથા તીક્ષ્ણ બનશો.

યાદ રાખો, શિસ્ત એ કાંઈ જન્મજાત વસ્તુ નથી, તેને કેળવવી જરૂરી છે. આપણે ઘણી વખત નિષ્ફળ જઈ શકીએ છીએ. પરંતુ બસ એમ જ છોડી ન દો. ઊભા થવું અને ચાલતા રહેવું મહત્ત્વનું છે.

૧૬૧
આશ્રય માટે ક્યાં જવું તે જાણવું

દરેક વ્યક્તિ, ખાસ કરીને વ્યાપારી વ્યક્તિ, મુશ્કેલ સમયમાંથી પસાર થાય છે. તેઓ અજાણ્યા પ્રદેશોમાં સાહસ કરે છે. નાણાકીય સમસ્યાઓનો સામનો કરે છે, કુદરતી હોનારતો, મૃત્યુ અથવા એક અતિ મહત્ત્વના ભાગીદારની વિદાય આ બધું એવું છે, જે ગમે તે ક્ષણે ત્રાટકી શકે છે.

એક વખત એક વ્યવસ્થાપનના વિદ્યાર્થીએ આ બાબતમાં ખૂબ મહત્ત્વનો પ્રશ્ન પૂછ્યો. અને કૌટિલ્યનાં અર્થશાસ્ત્ર માં આ લેવડ-દેવડ આપણને તેનો જવાબ આપે છે.

"તે, કે જેને તે વહાલો હોય, અથવા તે કે જે તેને વ્હાલો હોય – આ બેમાંથી આશ્રય માટે તેણે કોનો સંપર્ક કરવો જોઈએ." (ચાણક્યનો જવાબ) "તે જેને વહાલો હોય તેની પાસે તેણે જવું જોઈએ. આશ્રય શોધવાનો આ શ્રેષ્ઠ ઉપાય છે." (૭.૨.૨૫)

સામાન્ય રીતે આપણે એમ ગણીએ છીએ કે મુશ્કેલીના સમયમાં આપણી નજીકનાં તથા વહાલાં લોકો આપણને મદદ કરશે. અને અહીં, જેવા આપણે તેમની મદદ (આશ્રય) માગવા જઈએ છીએ, ચાણક્ય આપણને વિચારતા કરી દે છે. "તમે તે વ્યક્તિને વહાલા છો કે તે વ્યક્તિ તમને વહાલી છે? માત્ર એ વ્યક્તિનો સંપર્ક કરો, જે તમને પોતાનાં વહાલાં ગણે છે, નહીંતર તમે

નિરાશ થશો."

આમાં તફાવત શું છે? ચાલો, આપણે વિગતવાર જોઈએ.

- **જ્યારે તમે કોઈ વ્યક્તિને વહાલા/પ્રિય હો:**

આ એક બહુ મોટી પ્રાપ્તિ છે. સ્વામી ચિન્મયાનંદ કહે છે, "પ્રેમ કરવો અને કોઈનો પ્રેમ પામવો એ જીવનની સૌથી મહાન પ્રાપ્તિ છે." તમે કોઈનાં હૃદયને વિશિષ્ટ રીતે સ્પર્શ કર્યો હોય, જેના કારણે તેઓ તમારા માટે વિશિષ્ટ આદર વિકસાવે છે. જો તમે એક શિક્ષક હશો, તો તમે આ સમજી શકશો. જો કોઈ તમને તેનં પ્રિય ગણે છે, તો મુશ્કેલીના સમયમાં તે તમને આશ્રય આપવાની ના પાડે તેવો પ્રશ્ન જ ઊભો થતો નથી. કદાચ તેનું ઘર નાનું હોય અને ખીસ્સું પણ સાંકડું હોય, ત્યારે તમારો સમાવેશ કરવા તથા તમને મદદ કરવા તે વધારાની મહેનત કરશે. આ વ્યક્તિ તમારી સમસ્યાનું કારણ કોઈ પણ હોય, તમને મદદ કરવા હંમેશાં તૈયાર હશે.

- **જ્યારે એક વ્યક્તિ તમને પ્રિય હોય:**

આ સામાન્ય રીતે એક માર્ગી વાહનવ્યવહાર જેવું છે. તમે એક વ્યક્તિને તમારી પ્રિય તરીકે ગણો છો. પરંતુ શું તે પણ તેવું જ અનુભવે છે? તમે કશુંક ધારી લો છો, જે કદાચ વાસ્તવિકતા ન પણ હોય. આ રીતે તમે તે વ્યક્તિને તમારી ઘણી નજીકની હોય તેમ ગણતા હો. અને તમે તેની પાસે મદદ માટે જાવ પણ ખરા. પરંતુ તમે નિરાશ થઈને પણ પાછા ફરી શકો છો, કારણ કે એ વ્યક્તિ તમને પોતાની એટલી પ્રિય વ્યક્તિ ન પણ ગણતી હોય. એવું પણ શક્ય છે કે તમે તેને કંઈક મદદ કરી હોય, પરંતુ તે એ વસ્તુને કંઈક મહાન તરીકે ન પણ ગણતી હોય. આ તફાવતને જાણવો ખૂબ જ મહત્ત્વનો છે માત્ર ત્યારે જ તમે એક વ્યક્તિ પાસેથી આશ્રય માગી શકો.

- **દરેક વ્યક્તિના પ્રિય બનવું સહેલું નથી:**

હા, દરેક વ્યક્તિનાં હૃદયને જીતવા એ સહેલું નથી. તમે કોના પ્રિય બન્યા છો તે તમે કેવી રીતે જાણીશો? આનો માત્ર એક જ ઉપાય છે – તમારા સારા સમય દરમ્યાન દરેક વ્યક્તિને મદદ કરો. મહાન માણસો કોઈપણ માગનારાને માટે કયારેય પોતાનાં દ્વાર બંધ કરતા નથી. શક્ય છે કે આ પ્રક્રિયા દરમ્યાન તમારી સભાનતા વગર, તમે કોઈનાં હૃદયને સ્પર્શી લો. અને આ કુદરતનો નિયમ છે કે તકલીફના સમય દરમ્યાન આ ભૂલી જવાયેલી વ્યક્તિ તમને આશ્રય આપશે.

૧૬૨
કામમાં સ્વચ્છતા

વ્યક્તિએ હૈદરાબાદમાં રામોજી ફીલ્મ સીટીની મુલાકાત લેવી જોઈએ. તે ફિલ્મ બનાવવા માટેની દુનિયાની શ્રેષ્ઠ સગવડો સાથેનું એક ખરેખર પ્રભાવશાળી સ્થળ છે.

દુનિયાના સૌથી મોટા ફિલ્મ સીટી, રામોજી સ્ટુડિયો સેટ્સ તથા સ્થળોમાં – કાશ્મીર થી

કન્યાકુમારી સુધીની ઉત્તમ તથા વિવિધ પસંદગી આપે છે. વધારામાં તેમાં રહેવાની સુવિધાવાળી તારકવાળી હોટેલ તથા ફિલ્મના દિવાનાઓ માટે મુસાફર બસ સેવા પણ છે.

અને તેનો શ્રેષ્ઠ ભાગ છે – તે દેશનાં સૌથી સ્વચ્છ કેમ્પસમાંનું એક છે. હું કેટલાક ફ્રેન્ચ લોકોને પણ મળ્યો, જેમણે આ જગ્યાને અતિશય સ્વચ્છ રાખવા માટે લેવાતા દેખીતા પ્રયત્નો માટે તેમનો અચંબો પ્રગટ કર્યો.

હકીકતમાં, જ્યારે એક વ્યાપારી સંસ્થા દરેક વ સ્તુને આટલી સ્વચ્છ તથા સુઘડ રાખવાને મહત્ત્વ આપે, ત્યારે તે સંભવિત ગ્રાહકો તથા મુલાકાત લેતા અમલદારો ઉપર ઘણી સારી છાપ બનાવે છે તે બાબતમાં તમે નિશ્ચિત થઈ શકો છો.

ચાણક્યએ પણ આ તરફ ધ્યાન દોર્યું છે. તેણે તો જેઓ સ્વચ્છતા ન જાળવતા હોય તેમને દંડ આપવાની પણ સલાહ આપી છે.

"જેઓ, બીજાના ઘરને નુકસાન પહોંચાડે છે તેમને માટે બાર પાનાનો દંડ છે, પરંતુ જો પેશાબ અથવા છાણથી તેને ખરાબ કરે, તો તેવા કિસ્સામાં બમણો દંડ કરવો." (૩.૮.૨૨)

એક ખૂબ જ મર્મભેદક વિધાન. ખાસ કરીને આજના આપણા સમગ્ર દેશની સ્થિતિમાં. પરંતુ તે આપણને કઈ રીતે અસર કરે છે?

તમારી આસપાસ જોવો. દરેક દરેક કૉર્પોરેટ કાર્યાલય અથવા મકાનોને કેટલાં ચોખ્ખા ચણાક રાખવામાં આવે છે તેનું અવલોકન કરો. તેમાં સમાવેશ થતા ખર્ચના અંદાજ કાઢો અને માત્ર ત્યારે જ તમને ખ્યાલ આવશે કે વ્યાપારીગ્રહો સ્વચ્છ તથા સુઘડ રહેવાની વાતને કેટલું મહત્ત્વ આપે છે.

એક 'પધારો' અથવા 'વેચાણ ચાલુ છે'નું પાટિયું લટકાવવામાં બધું આવી નથી જતું. તમારે એક ઘર જેવું વાતાવરણ પણ જાળવવું પડશે, જે ગ્રાહકને આવકારનો અનુભવ કરાવશે, અને આમ કરવા તરફનું પ્રથમ પગથિયું છે, તમારી ક્રિયાને સ્વચ્છ રાખો.

- **આપણે સફાઈ કેવી રીતે શરૂ કરીએ?**

તમારા પોતાનાથી જ શરૂઆત કરો. શારીરિક સ્વચ્છતા (બાહ્ય) તથા અંગત પવિત્રતા (આંતરિક)માં તફાવત છે – વ્યક્તિએ માત્ર પાછળ વાળું જ નહીં, બન્ને પ્રાપ્ત કરવા જરૂરી છે. માટે, જ્યારે આપણે સ્વચ્છતા કહીએ, ત્યારે તેનો અર્થ આપણે આપણું ઘર, આપણું કાર્યાલય, આપણી મોટર વગેરે બધું જે રીતે ચોખ્ખું રાખીએ છીએ તેવું, એવો થાય.

અને તમારે મિથ્યાડંબરવાળા અંગત કાર્યાલયના મકાનો અથવા શોરૂમો સાથે સ્પર્ધા કરવાની જરૂર છે તેમ ન વિચારો તમારી જાતે ઝાડુ ઉપાડીને તમારા કોઠારને ભલે તે માત્ર સપાટ પથ્થર વાળું ભોંય તળિયું જ હોય તો પણ સાફ કરી નાખવામાં કશું જતું નથી.

એક બીજો પણ ફાયદો છે – સ્વચ્છ અને સુઘડ રહેવું એ એક વ્યક્તિની અંદર શિસ્તનાં બીજ રોપે છે.

- **બીજાને પણ શિક્ષિત કરો:**

હવે, મારા કહેવાનો અર્થ એવો નથી કે દરેક સ્થળ પર થુંકતી દરેક વ્યક્તિઓ સાથે તમે લડાઈ કરો. પરંતુ, "તમે તમારા પોતાના ઘરમાં કેમ નથી થુંકતા?" જેવા સાદા સવાલથી સામો માણસ મુંગો થઈ જશે અને તેઓ શું કરી રહ્યા છે તે વિશે વિચારશે.

અજાણ્યા નહીં તો, તમારા મકાનના ચોકીદાર અથવા લિફ્ટમેનને જ લક્ષ્ય બનાવો. આખરે તો, તમારા ગ્રાહકો અથવા અસીલો માત્ર તમારા કાર્યાલયમાંથી જ નહીં, પરંતુ તમે જ્યાં કામ કરો છો તે સંકુલ પણ પ્રસન્ન ભાવથી છોડે તેવું તમે નહીં ઇચ્છો?

૧૬૩
ગુપ્ત સંપત્તિ

હમણાં જ, મારા એક રોકાણકર્તા મિત્ર એ મારી સામે ભેદ ખોલ્યો કે તેના દાદાએ હમણાં જ તેઓ જેના વિશે તદ્દન ભૂલી ગયા હતા. તેવા જૂની ફાઈલોમાં મૂકી દીધેલા કેટલાંક શેર સર્ટિફિકેટ શોધી કાઢ્યાં છે. મારા મિત્રએ દાવો કર્યો કે આ શેર્સની વર્તમાન કિંમત મૂળ કિંમત કરતાં ૧૦૦ ગણી છે.

આપણામાંના મોટાભાગનાઓએ આવી અણધારી સંપત્તિની વાતો સાંભળી હોય છે. ચાણક્ય દુનિયાના પ્રથમ અર્થશાસ્ત્રી – એ પણ અર્થશાસ્ત્ર માં આનો સંદર્ભ આપ્યો છે.

તેમણે કહ્યું છે,

"જે ખોવાઈ ગઈ છે, ભૂલાઈ ગઈ છે અને એવી બધી છે, તે બીજા સ્ત્રોતોથી (મળેલી) આવક છે." (૨.૧૫.૯)

કોઈપણ કંપનીમાં આવકનાં વહેણો હોય છે, જેનાં ભાગમાં પાડવામાં આવે છે તે ઉત્પાદન અથવા સેવાઓનું વેંચાણ હોઈ શકે, અથવા રળેલા વ્યાજની અથવા ભાડાપટ્ટાની અથવા ભાડાની ગૌણ આવક હોઈ શકે. ચાણક્યએ સૂચવ્યું હતું કે દરેક કંપની અથવા વ્યક્તિએ તેના હિસાબ પત્રકમાં/સરવૈયામાં એક વધુ કોલમ મૂકવી જોઈએ – 'બીજા સ્ત્રોતોમાંથી મળેલી સંપત્તિ.'

આ એટલા માટે કે, ક્યારેક કેટલાક અણધાર્યા પૈસા આવી જાય છે અને તેને પણ આવકની કોલમમાં દર્શાવવા જ પડે છે. હકીકતમાં કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્ર માં એક રૂપિયો પણ ગણાયા વગરનો રહેતો નહતો.

પરંતુ શું આપણે પણ અણધાર્યા સ્ત્રોતોમાંથી આવક મેળવી શકીએ? જવાબ મેળવવા માટે નીચેનાં પગલાંને અનુસરો.

- **જૂની ફાઈલો ખોલો:**

આધુનિક જમાનાએ આપણને એવા દોડતા કરી મૂક્યા છે કે, પાછળ ફરીને જોવાનો પણ સમય નથી. હવે જિંદગીનો અર્થ સમયનું વ્યવસ્થાપન થઈ ગયો છે. જોકે, આપણા ભૂતકાળનો પણ હિસાબ લેવો એ મહત્ત્વનું છે. થોડોક સમય કાઢો અને જૂની ફાઈલો તપાસો. અણધારી સંપત્તિ તમારી રાહ જોતી હોય તેવી સાબિતીઓથી તમે પણ કદાચ આશ્ચર્યમાં મૂકાઈ જશો. દા. ત. એક વીમા પોલીસી અથવા એક રોકાણનાં બોન્ડ, કે જે પહેલાં જ પાકી ગયાં હોય.

તમારા જૂના કાર્યસ્થળના હિસાબનીશ સાથે તમે તમારા પીએફના પેન્શનના ભાગ સહિતના ફાળાનો એક એક પૈસાને તબદીલ કર્યો અથવા ઉપાડી લીધો છે કે નહીં તે ચકાસવું પણ સમયનો યોગ્ય વ્યય હોઈ શકે છે. છેવટે તો, પ્રોવીડન્ટ ફંડ ઓર્ગેનાઇઝેશન જેનો દાવો નથી કરાયો તેવા કેટલાંયે સો કરોડ રૂપિયા પર બેઠું છે.

- **જૂના ચૂકવણાના સગડ કાઢો:**

જ્યારે આપણે વ્યસ્ત હોઈએ છીએ, આપણે થોડાક નાનાં, જૂનાં ચૂકવણાં એકઠાં કરવાનું ભૂલી જઈએ છીએ. કામ થોડુંક આગળ ધપાવો અને તમે આવી બાકી રહેલી લેણાની રકમ એકઠી કરી લેશો. તમે કશુંક માંડવાળ કર્યુ હોય, તો પણ એક પ્રયત્ન કરવામાં કોઈ નુકસાન ક્યારેય નથી.

તમારા અંતિમ પ્રયાસો તમને વધારાની આવક મેળ વી આપવામાં કામ આવી શકે છે. જો તમને તેમ કરવાનો સમય ન હોય, તો જે તમારા હેઠળ કામ કરે છે તેવા કોઈકને સોંપી દો, પરંતુ કરો તો ખરા જ.

- **વડીલો ને વાત કરો:**

સમયે સમયે આપણા ઉપરીઓ તથા વડીલો પાસે બેસીને તેમને સાંભળવા એ સારું છે. તેઓ તમને કેટલાંક સૂચનો અથવા યુક્તિઓ આપશે જે તમારી વર્તમાન સમસ્યાને ઉકેલી શકશે. આપણે તેમનાં ડહાપણમાં વિકસીએ છીએ. એક શુદ્ધ નાણાકીય દૃષ્ટિએ તેઓ તમને અગાઉ તેમણે ક્યાં રોકાણ કર્યું છે તે કહેશે અને તેના નાણાકીય ફાયદાઓ તમને આપશે.

પરંતુ આ બધાં પછી, તમારી આંતરિક સંપત્તિનો વિકાસ કરવાનું યાદ રાખો. ચાણક્યએ કહ્યું છે,

"સંપત્તિ એટલે માત્ર તમારી પાસે જે છે તે જ નહીં, તમારી 'અંદર' જે છે તે પણ."

૧૬૪
વ્યક્તિ એક ઉદ્યોગ બની જાય છે

ખૂણા પરની જૂની દુકાન સહિતના બધા અસ્તિત્વ ધરાવતા ધંધાઓ એવા લોકો વડે ઊભા કરાયા છે, જેમણે એક ગ્રાહક આધાર બનાવવા માટે પુષ્કળ પ્રયત્નો કર્યા છે. પરંતુ હવે, જ્યારે

સમગ્ર દુનિયા એક વિશાળ માર્કેટ બની ગઈ છે, ત્યારે ગ્રાહકોને પસંદગીની મોકળાશ છે અને તેઓ તેમના હક્કોનો ઉપયોગ પણ કરે છે.

માત્ર ગ્રાહકો જ એક એવા નથી જે બદલાય છે. તમને એ જાણીને ઘણી નવાઈ લાગશે કે મોટા ભાગના દેશો જેને અપનાવે છે તે – ઓપન માર્કેટ પોલીસી – ખુલ્લા બજારની નીતિ – હરીફોને પણ એકઠા થવાનું દબાણ કરે છે. તેમનો ઇરાદો/લક્ષ્ય સમગ્ર માર્કેટ પ્રક્રિયાને વધુ સમતલ કરવાનો છે, જેથી તેમણે પછીથી વિખવાદોનો સામનો કરવો ન પડે.

ચાણક્યએ પણ લગભગ ૨૪૦૦ વર્ષ પહેલાં, જ્યારે જુદા જુદા ધંધાના માલિકો વડે તેમના માલને એક વિશિષ્ટ માર્કેટમાં વેચાણ માટે નીતિ ઘડવામાં આવી ત્યારે, આવું જ કશુંક નોંધ્યું છે.

તેમણે કહ્યું છે,

“આ રીતે કોઈના પોતાના પ્રદેશમાં માલનું વેચાણ સમજાવાયું છે.” (૨.૧૬.૧૭)

આમ, પ્રાચીન ભારત પણ સહયોગના શક્તિસામર્થ્યથી પરિચિત હતું.

પરંતુ શું આ સૂત્ર આપણને આ આધુનિક વિશ્વ વ્યાપક દુનિયામાં આપણા પ્રતિસ્પર્ધિઓ સાથે સહયોગ કરવાનું શીખવી શકશે?

- **ગુણવત્તા સભર ઉત્પાદન બનાવો:**

વાટાઘાટ કરવા માટેની સ્થિતિમાં હોવાની ઇચ્છા ધરાવતી કંપની માટે તે પોતે સફળ હોય એ પ્રથમ જરૂરિયાત છે. તેને માટે એક વ્યાપારી પાસે ગ્રાહકની ઇચ્છાઓ પ્રમાણે બનાવાયેલ સારા ઉત્પાદન અથવા સેવા હોવી જરૂરી છે. માટે આ જરૂરિયાતને સમજવાનો પ્રયત્ન કરો. સંશોધન પર થોડો સમય ગાળો.

આ ગાળામાં તમારે પુષ્કળ કઠોર પરિશ્રમ કરવાની જરૂર પડશે તમે એક અમર આત્મા વાળા મહાન નેતા જેવા હોવા જોઈએ. આ એક સારું રોકાણ હશે. અને જો પ્રક્રિયા યોગ્ય હશે તો લાંબા ગાળે તેનું વળતર મળશે.

- **પ્રતિસ્પર્ધીઓને સાથે લાવવા:**

એક બિંદુ પછી, આપણને બધાને ખ્યાલ આવે છે કે કોઈ પણ માર્કેટમાં માત્ર એક જ ઉત્પાદક અથવા માલ પૂરો પાડનાર ન હોઈ શકે. જો એક ઇજારો/એકાધિકાર હશે પણ તો લાંબુ નહીં ટકે. બીજા ખેલાડીઓ વહેલા કે મોડા પ્રવેશશે પરંતુ તેનો અર્થ એવો નથી કે તમે ભય હેઠળ છો.

હકીકતમાં એક પ્રતિસ્પર્ધિનો પ્રવેશ તો સારા સમાચાર છે. કારણ કે તે દર્શાવે છે કે માગમાં વધારો થઈ રહ્યો છે. અને જો વધુ ખેલાડીઓ મેદાનમાં પ્રવેશે, તો બધાને સાથે લાવીને એક સંગઠન બનાવવું એ પછીનું શ્રેષ્ઠ પગલું છે. મૂળભૂત રીતે, તમારે તમારી જાતને એક ‘વ્યક્તિ’માંથી એક ‘સમગ્ર ઉદ્યોગ’માં બદલી નાખવાની છે.

- **પાઈ (વાનગી)ને વિસ્તારો:**

માર્કેટ વાનગીના મોટા હિસ્સા માટે લડવાને બદલે વાનગીને પોતાને જ વિસ્તારવાનો પ્રયત્ન કરો. દરેક માટે પૂરતી મોકળાશ છે, ખાસ કરીને જો બધા જ ખેલાડીઓ બધો વખત પોતાની સેવાઓમાં સુધારો કરે.

આમ, છેલ્લો તબક્કો, બધા ખેલાડીઓને તેમના વ્યક્તિગત ધંધાને એક સફળ ઉદ્યોગમાં ફેરવવામાં સંડોવે છે, જે માત્ર તેમના ગ્રાહકોની સેવા પૂરી પાડવામાં જ નહીં, પરંતુ રોજગાર ઉભા કરવા, સમાજનું નિર્માણ કરવું તથા સમગ્ર વિકાસ પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે.

૧૬૫
સીસ્ટમ ગોઠવવી

કર્મચારીઓ ઘણાં કારણોસર તંત્રને છોડી જાય છે. જેમકે વધુ ઊંચા પગારો, વધુ સારી તકો અથવા કારણ કે કંપનીની કામ કરવાની સ્થિતિ સાથે તેમનો મેળ નથી જામતો.

હવે નવી કંપની અથવા તંત્રમાં જોડાવા માટે તમારી પાસે કોઈપણ કારણ હોય, આ બદલાવ ચોક્કસ પણે તમારા માટે નવા પડકારો લાવશે. તમારે નવી કાર્યસંસ્કૃતિને અપનાવવી પડશે. અને જો તમે નેતાગીરીના પદ પર છો તો તમારી જાતને તથા તમારાં જૂથને વધારે ઉત્પાદક બનાવવા માટે નવા નિયમો ગોઠવવા તથા નિયમો બદલવાનો એક વધારાનો નવો પડકાર તમને મળશે.

આ પરિસ્થિતિ માટે ચાણક્ય પાસે એક ઉકેલ હતો.

“તેણે એક પહેલાં શરૂ ન કરાયો હોય તેવો ન્યાયી રિવાજ સ્થાપવો જોઈએ, તથા બીજા વડે પહેલાં કરાયો હોય તે ચાલુ રાખવો જોઈએ, અને તેણે કોઈ અન્યાયી રિવાજ દાખલ ન કરવો જોઈએ અને બીજા વડે પહેલાં દાખલ કરાયો હોય તો તેને અટકાવવો જોઈએ.” (૧૩.૫.૨૪)

આ સૂત્ર આપણને એક એવી સ્થિતિ કે જેમાં તમે હમણાં જ નવી કંપનીમાં જોડાયા હો અને તમને એક વિભાગના વડા બનવાનું કહેવાયું હોય તેને માટેની તબક્કાવાર પ્રક્રિયા આપે છે.

- **એક સારી પદ્ધતિ શરૂ કરો:**

સૌ પ્રથમ તમારા જૂથના સભ્યો તથા વર્તમાનમાં પ્રવર્તતી પદ્ધતિનો અભ્યાસ કરો. એક નેતા તરીકે તમારા હાથ નીચેના માણસો, ખાસ કરીને તેમની તાકાત તથા તેમની નબળાઈઓને સારી રીત જાણવાનું મહત્ત્વનું છે.

તમને અનુપસ્થિત લાગે તેવી ક્ષમતાઓ તથા ઓજારની સૂચિ બનાવો. જો તમે સીધેસીધું તેમ ન કરી શકો, તો તમારા પહેલાંના તંત્રમાં પ્રવર્તતી હતી તેવી કોઈ સારી પદ્ધતિ વિશે વિચારો.

ઉદાહરણ તરીકે તમે રોજિંદી અથવા અઠવાડિક બેઠકો અથવા જન્મદિવસની ઉજવણી

અથવા એવું બીજું કોઈપણ, જે જે તમારા આગમનની 'અસર' ઉભી કરવામાં મદદ કરે તેવું શરૂ કરી શકો.

- **ચાલુ હોય તેવી સારી પદ્ધતિ જારી રાખો:**

આ મહત્ત્વનું છે. દરેક તંત્ર પાસે પહેલાંથી જ કેટલીક સારી પદ્ધતિઓ હોય છે. હવે તેને તોડો નહીં. તેને બદલે તમારા જૂથને તેને ટકાવી રાખવા તથા તેના ઉપર સુધારા કરવા પ્રોત્સાહિત કરો.

આપણે એમ કહીએ કે નવી કંપનીમાં હિસાબની તથા અહેવાલોની પદૃતિ ખૂબ જ સારી છે, તો તેને બદલવાને બદલે એ જ પદ્ધતિનો તેની પૂરી શક્તિ સાથે ઉપયોગ કરો. હકીકતમાં, તમારે આ ચાલુ પદ્ધતિને ઉંચે લઈ જવાનો અથવા સુધારવાનો પ્રયત્ન કરવો જોઈએ.

- **કશું પણ ખંડનાત્મક શરૂ ન કરો:**

જ્યારે હોદ્દા પર હશો, ત્યારે તમને ઘણી નવી વસ્તુઓ શરૂ કરવાની સત્તા હશે. તમે તમારા વિચારો સાથે પ્રયોગો પણ કરી શકશો. જો કે ક્યારેય તમને અપાયેલ સત્તાનો દુરુપયોગ ન કરશો.

તમારે યાદ રાખવું જોઈએ કે તમારે ક્યારેય પણ કોઈપણ ખંડનાત્મક કામ શરૂ કરવું ન જોએ. જો પ્રક્રિયા સાચી છે કે ખોટી તેના વિશે તમને ખાતરી ન હોય તો તમારા વરિષ્ઠોની સલાહ લો અને પછી પૂરા ખંતથી તેઓએ સૂચવેલા નવા વિચારોનું અમલીકરણ કરો.

- **કાંઈ પણ બીનઉત્પાદક હોય તે અટકાવો:**

તમને જે પદ્ધતિઓ તથા પ્રક્રિયાઓ ખોટી લાગે તેને 'ના' કહેવાની પણ તમને જરૂર પડશે. ખોટી પ્રથાઓને તમારી સત્તા વાપરીને અટકાવવી એ પણ સાચી પ્રથા શરૂ કરવા માટે અથવા સંભાળવા માટે સત્તા વાપરવા જેટલું જ મહત્ત્વનું છે.

તમારે સૌથી પહેલાં સાચાં અને ખોટાં વચ્ચે તફાવત પારખતાં શીખવું પડશે. આ નેતાગીરી તરફનો પડકાર છે. ત્યાર પછી જે અનિચ્છનિય તથા બીન ઉત્પાદક છે તેને અટકાવવાની હિંમત હોવી જરૂરી છે.

આખા અર્થશાસ્ત્ર દરમ્યાન ચાણક્યએ એક નેતામાં આ ઉચ્ચ ગુણવત્તા ઉપર ભાર મૂક્યો હતો. એક વખત તમે આ વિકસાવો, પછી આપોઆપ તમારા હાથ નીચેના માણસો તથા ઉપરીઓ તરફથી પણ તમને માન તથા પ્રતિષ્ઠા આપવામાં આવશે.

૧૬૬
જો તમારે કરવું જ પડે તો સ્થળાંતર કરો

ભારત સરકાર (વિદેશ નીતિ મંત્રાલય, ૨૦૦૯) તરફથી જાહેર કરાયેલ સમાચારમં કહેવાયું કે લગભગ ૧.૩૦ કરોડ કામની તકો યુરોપમાં ઊભી થઈ છે (યુરોપીયન આબાદીની ઝડપથી વધતી ઉંમર ને આભારી) અને ૨૦૧૫ સુધીમાં તે ભરવામાં આવશે.

લાયકાત ધરાવતા ભારતીયો માટે તકનો ખ્યાલ આવતાં 'ઓવરસીઝ ઇન્ડિયન અફેર'ના મંત્રાલય (દરિયાપારના ભારતીય સંબંધ મંત્રાલય) એ 'ઇન્ટરનેશનલ ઓર્ગેનાઈઝેશન ફોર માઇગ્રેશન' (સ્થળાંતર માટેનાં આંતરાષ્ટ્રીય સંગઠન) સાથે યુરોપીયન યુનીયન વડે પ્રાયોજિત કાયદેસર સ્થળાંતર કાર્યક્રમના અમલીકરણ માટે એક સોદો કરવામાં જરા પણ સમય બરબાદ ન કર્યો.

જ્યારે મેં આ અહેવાલ વાંચ્યા ત્યારે હું નોંધ્યા વગર ન રહી શક્યો કે આ અર્થશાસ્ત્ર માંના ચાણક્યના વ્યવસ્થાપન વિચારો કે જે આખી દુનિયામાં લાગુ કરાય છે. તેમાંના એકનો હજી એક વધારે કિસ્સો છે. ચાણક્યએ કહ્યું હતું,

"પરદેશી ભૂમિ પરથી લોકોને લઈ આવીને, લોકોની વસાહત કરવી જોઈએ." (૨.૧.૧)

જાણીને અથવા અજાણતામાં યુરોપ, ભારતમાં જે સદીઓ અગાઉ ક્રિયાશીલ હતું તે કરી રહ્યું છે. હજી એમાં ના પડાય તેમ નથી કે યુરોપીયન દેશો વડે જે કામ કરતા વ્યાવસાયિકો માટે 'વિસા'ની દરખાસ્ત કરાય છે તે ભારતીય શિક્ષકો, કલાકારો, હુન્નર ઉદ્યોગવાળાઓ વ્યવસ્થાપકો તથા વ્યાપારીઓ માટે બહુ મોટી તક છે.

વાઇબ્રન્ટ, દેશવટો ભોગવતા ભારતીય લોકસમુદાય એ પહેલેથી જ યુએસ, મીડલ ઇસ્ટ (મધ્યપૂર્વ) તથા યુકેમાં અસર પાડી છે. હવે બાકીના યુરોપને દોરવણી આપવાનો આપણો વારો છે.

પરંતુ આપણે આ કેવી રીતે કરી શકીએ.

- **આ તક ગુમાવો નહીં**

કામ કરતા લોકો માટે યુરોપીયન રાષ્ટ્રોમાં તેમની પાત્રતા સાબિત કરવાની આ તક છે. માટે, તમે આ કાર્યક્રમ માટે લાયક છો કે નહીં તે તપાસવાને એક મુદ્દો બનાવો તેમાં સગવડોના ઉત્પાદનમાં છેક ભોંયતળિયાનાં કામોથી માંડીને સરકારી વિભાગોમાં ખાલી જગ્યાઓ સુધી ખુલ્લો પટ છે.

મોટી વસ્તીઓ ધરાવતા બીજો દેશો આ વૈશ્વિક ઉંદરદોડમાં જોડાય તે પહેલાં ચાલો આપણે ત્યાં પહોંચી જઈએ. યુરોપિયનો આર્થિક રીતે વિકસીત છે અને આપણે તેમની પદ્ધતિઓમાંથી ઘણું બધું શીખી શકીએ. તે આપણા માટે એક નવી દુનિયા ઉઘાડશે.

- **એક પ્રભાવ બનાવો:**

હું તમને એક કામ માગનાર તરીકે નહીં પરંતુ એક સમાન ભાગીદાર તરીકે ત્યાં જવાનું સૂચન કરું છું. જો તેઓ તમને એક તક પૂરી પાડે તો બદલામાં તમે તેમને આપણી કુટુંબ સંસ્કૃતિ,

આધ્યાત્મિક જ્ઞાન તથા પ્રાચિન વિજ્ઞાન, જે આપણી તાકાત છે, તેવી આપણી પારંપરિક પદ્ધતિ આપો.

આપણે જ્યાં હોઈએ ત્યાં હંમેશાં આપણા ભારતીય મૂલ્યો તથા સંસ્કૃતિ દાખલ કરી શકીએ છીએ. સખત પરિશ્રમ તથા સમર્પિતતા દ્વારા તમારો મહત્તમ ફાળો આપવો એ પ્રભાવ બનાવવાનો શ્રેષ્ઠ માર્ગ છે.

- **શીખો અને પાછા આવો:**

આ વિકસિત દેશોમાં વપરાતી સ્વચ્છતા, ટેકનોલોજી, આર્થિક નીતિઓ વગેરેમાંથી શીખો. જોકે આ પાઠો પાછા ભારતમાં વહેંચવા માટે પાછા ફરો. આપણા રાષ્ટ્ર અને તેના વિકાસમાં રોકાણ કરો.

આ દેશને બીજા જેટલી જ તમારી પણ જરૂર છે. પછી ભલેને યુરોપ અથવા બીજા આગળ વધેલા દેશો હોય, જે તમને ઇશારા કરતા હોય, તે સ્થળ પાસેથી ઉત્તમ હોય તે શીખો અને તે પાઠોને અહીં લાગુ કરો.

૧૬૭
તમે નોકરી ગુમાવી છે?

૨૦૦૮-૦૯ની મંદીને કારણે ઘણા લોકોએ તેમની નોકરી ગુમાવી. જે લોકો હજી સુધી નોકરીમાં ચાલુ છે, તેઓ ફેંકાઈ જવાના અથવા તેમના નિયુક્તા ઠગ છે તેમ ખબર પડવાના ભયથી નિંદ્રાહિન રાત્રીઓ ગુજારે છે! દરેક જણનો એક જ સામાન્ય પ્રશ્ન છે, શું બહાર બહુ સારી કામની તકો છે?

નીમી શકાય તેવા લોકો માટે પૂછાવતી જુદી જુદી પેઢીઓમાંથી થતી સતત પૃચ્છાનો આભાર, કે મારા આ પ્રશ્નનો જવાબ છે, વિશ્વાસપૂર્વક 'હા'. હકીકતમાં કેટલીક કંપનીઓ તરફથી મને ઇન્ટરવ્યૂ પેનલનો એક ભાગ બનવાનું કહેવામાં આવ્યું છે.

માટે, મને ખાતરી છે કે આ મુશ્કેલ સમયમાં પણ, કદાચ વધુ સારી નોકરીઓ છે જ!

હું જ્યારે પણ ભરતી પ્રક્રિયામાં સામેલ થયો છું, ટોચના વ્યવસ્થાપનને ચાણક્યએ જે આટલી બદી સદીઓ અગાઉ સૂચવ્યું હતું, તે સલાહ આપું છું.

"તેણે (નેતાએ) તેના મંત્રીઓને નવા માણસને નીમવા બાબતની જાણકારીથી સુમાહિતગાર કરવા જોઈએ." (૧.૮.૨૨)

માટે, ભરતી કરનારે નિયુક્તિ માટે શોધતી વખતે ઉમેદવારમાં જે પ્રથમ ગુણવત્તા માટે જોવું જોઈએ તે છે જ્ઞાન તથા શીખવાની તૈયારીનું વલણ.

પરંતુ ઉમેદવારે શું કરવું જોઈએ?

- **ફેરફાર માટે તૈયાર રહો:**

અહીં કેટલાક કહે છે કે મંદી ચાલુ જ રહેવાની છે. હું સંપૂર્ણ સંમત થતો નથી. પરંતુ હું જાણું છું કે જેમ ઘણી પેઢીઓ તેમનું કાર્યકર્તાનું જૂથ સંકોચી રહી છે. ત્યારે છેવટે થોડો સમય માટે પણ, મંદીનો પ્રભાવ ઘણો ભયજનક છે.

માટે, જો તમે એવા લોકોમાંથી છો, જેમની કંપનીઓ નોકરીઓ કાપવાની અસરો પર ગંભીરતાથી વિચારી રહી છે, તો ફેરફાર સહન કરવા માટે તૈયાર રહો. હવે બાંયો ચડાવીને બીજે માર્ગે ચાલી નિકળવાનો સમય પાકી ગયો છે.

તમારા આરામદાય પ્રદેશમાંથી બહાર આવો. પ્રયોગો કરવા તૈયાર થઈ જાવ.

- **નાની કંપનીઓ અજમાવી જુઓ:**

એ આશ્ચર્યજનક છે કે ઘણી SMEs (નાના તથા મધ્યમ કદના સાહસો) હજી મજબૂત છે. ભલે તેઓ કદાચ મોટી બ્રાન્ડ નહીં હોય, પરંતુ તેમની પાસે મજબૂત નાણાસ્થિતિહોય છે. આ એવી કંપનીઓ છે, જેમની પાસે કાર્ય સંસ્કૃતિ હોય છે. તમારી જાતને આવાં તંત્રમાં ગોઠવવાનો પ્રયત્ન કરો, જ્યાં તેઓ તમને આવકારશે. છાપાંઓ તથા નોકરીનાં સ્થળોએ જાહેર ખબરો માટે જોવો.

- **લાંબા ગાળાનું વિચારો:**

જુવાનીયાઓ આ નથી કરતા. મંદીના સમયમાં તેમણે (અને ખરેખર તો આપણે બધાએ) એક મહત્ત્વનો પાઠ શીખવાની જરૂર છે. જિંદગી એટલે માત્ર બધો સમય સારો હોય તેવું જ નથી, મુશ્કેલ સમય પણ હોય છે.

માટે હંમેશાં તમારી કારકીર્દિમાં લાંબા ગાળા વિશેનું વિચારો. એવી કંપનીઓ શોધો કે જે માત્ર તમને હંગામી ધોરણે તગડો પગાર ન આપે. પરંતુ તમારી કુનેહને અભિવ્યક્તિ આપવામાં પણ મદદ કરે.

છેવટે, એ યાદ રાખો કે કારકીર્દિનો અર્થ માત્ર પૈસા વિશે જ નથી થતો પરંતુ તમારા ખરા આત્માના અવાજને શોધવા માટેના તથા ખુશ રહેવા વિશેનો પણ થાય છે.

આ મંદી તમને તમારી જાતને શોધવામાં મદદરૂપ થાઓ તેવી શુભેચ્છા.

૧૬૮
હોવું કે ન હોવું

ટોચના સ્થાને બધું નિર્ણયો લેવા વિશે હોય છે. સમયસર નિર્ણય લેવામાં મોડું કરવું એ માત્ર સમય અને પૈસાની જ નહીં પરંતુ માનસિક ઉર્જાની પણ ખોટ ભણી દોરી જાય છે.

વ્યવસ્થાપકોએ નિર્ણય કરતી વખતે ખૂબ જ સાવધાન રહેવું જોઈએ. તે માટેનું પહેલું પગલું છે, યોગ્યસ્ત્રોત પાસેથી સાચી માહિતીઓ એકઠી કરવી. મુખ્ય કાર્યપાલક જુદી જુદી માહિતીઓ એકઠી કરવામાં તથા તેનું વિશ્લેષણ કરવામાં પુષ્કળ સમય વિતાવે છે. કૌટિલ્ય વડે આવી માહિતીઓનું ત્રણ વિભાગમાં વર્ગીકરણ કરવામાં આવ્યું છે.

"રાજા (નેતા)ના વ્યવહારો (ત્રણ પ્રકારના) હોય છે તરત જ સમજાય તેવા, ન સમજાય તેવા તથા અનુમાનિત." (૧.૯.૪)

- **તાત્કાલિક સમજાય તેવા:**

કોઈ એકઠો કરી શકે તેવો આ માહિતીનો આ સૌથી વિશ્વાસપાત્ર પ્રકાર છે. જે દેખાય છે તે મનાય છે. માંદા કારખાનાઓમાં અભ્યાસે ભેદ ખોલ્યો કે, જ્યારે ઉત્પાદન વ્યવસ્થાપક કાર્ય સ્થળ કરતાં પોતાની કેબીનમાં વધારે સમય ગાળે છે ત્યારે જુદી જુદી શ્રમસમસ્યાઓ ઊભી થાય છે. જાપાનમાં જે મેનેજર કારખાનામાં લોકોને મળવામાં સૌથી વધારે સમય વિતાવે તેને પુષ્કળ માન અપાય છે.

લોકોને તેમનાં કામનાં ક્ષેત્રમાં સીધા મળવાથી વ્યક્તિને કર્મચારીઓ જેનો સામનો કરી શકે છે, તેવા ખરા પ્રશ્નો વિશેની ઉત્તમ દૃષ્ટિ આપે છે. તે વ્યક્તિ પાસે તળીયાના સ્તરની વાસ્તવિકતા છતી કરે છે, તથા દરેક વ્યક્તિને તે અંગત મોરચા ઉપર મળવાની તક આપે છે. કહેવાય છે તેમ, શ્રેષ્ઠ નેતા એ છે જે કર્મચારીઓને તેમનાં પ્રથમ નામથી ઓળખે છે.

- **ન સમજાય તેવા:**

બીજા વડે જે માહિતીનું આદાન-પ્રદાન થાય છે તે સમજાય તેવું હોતું નથી. માનવીઓ તરીકે આપણી મર્યાદાઓ હોય છે. આપણે એક જ સમયે બધા સ્થળે હોઈ શકીએ નહીં. જે ક્ષેત્રમાં આપણે સીધા પહોંચી શકીએ તેમ ન હોઈએ ત્યાં આપણે બીજા સ્ત્રોતો દ્વારા માહિતી એકઠી કરતા હોઈએ તેવું બને. ટેકનોલોજી પણ આપણને આવી વધુ માહિતીઓ એકઠી કરવામાં મદદરૂપ થઈ શકે.

જોકે, આ ખૂબ જ વિશ્વાસુ સ્ત્રોત ન પણ હોય. પુષ્કળ પરસ્પર વિરૂદ્ધ માહિતીઓ પણ આસપાસ તરતી હોઈ શકે. તેટલા માટે, વ્યક્તિએ માહિતીના સ્ત્રોતનો અભ્યાસ કરતી વખતે ખૂબ જ સાવધાન રહેવું જોઈએ.

- **અનુમાનિત:**

કશુંક કરાયું હોય તેની મદદથી જે કશુંક નથી કરાયું તેના વિશેનો મત બાંધવો તેને અનુમાનિત કહે છે. ઉદાહરણ તરીકે, જો એક ખૂબ જ ઉત્પાદકતા ધરાવતો વ્યવસ્થાપક ઉત્પાદકતામાં સુધારો કરવાનાં સૂચન સાથે ઉપસ્થિત થાય, તો વ્યક્તિ તેની ઉચ્ચ ઉત્પાદકતા પરથી 'અનુમાન' કરે છે. તેનું સૂચન મૂલ્યવાન હોઈ શકે છે.

એક સારો નિર્ણય લેવા માટે સૂક્ષ્મ અવલોકન તથા પુષ્કળ અનુભવ જોઈએ છે. એક

પરિપક્વ નેતા ક્ષણોમાં કોઈ પણ ઉપસ્થિત પરિસ્થિતિનું વિશ્લેષણ કરી શકે છે. તે ઝડપથી નિર્ણય કરવાની પકડ ધરાવે છે.

જે નેતાઓ હજુ વેપારની યુક્તિઓ શીખે છે, તેમનું શું? લેવાયેલ નિર્ણયો સાચા છે, તે કોઈ કેવી રીતે જાણે? એક વખત એક સફળ વ્યાપારીને આ પ્રશ્ન પૂછવામાં આવ્યો હતો. તેમણે જવાબ આપ્યો, ‘ખોટા નિર્ણયો લઈને.’

વ્યક્તિ શું પ્રાપ્ત કરવા માગે છે, તે વિશેની સ્પષ્ટતા એ નિર્ણય કરવા માટેનું સૌથી મહત્ત્વનું પાસું છે. પ્રખ્યાત અમેરીકન કાયદાવિદ્, કાયદાના વ્યાખ્યાતા, અર્થશાસ્ત્રી, અભિનેતા તથા વ્હાઇટ હાઉસનાં વક્તવ્યો લખનારા બેન સ્ટેને એક વખત કહ્યું હતું, “જીવનમાંથી તમે જે ઇચ્છો છો તે મેળવવા માટેનું પ્રથમ અનિવાર્ય પગલું છે – તમારે શું જોઈએ છે તે નક્કી કરો.”

બાકીનું બધું પાછળ પાછળ આવશે/અનુસરશે.

૧૬૯
સ્થળાંતર: નોકરી શોધનારાઓને સ્વિકારવા માટે?

સ્થળાંતર એ કુદરતી પ્રક્રિયા છે. પ્રાણીઓ તથા પંખીઓ ખોરાક તથા આશ્રયની શોધમાં સ્થળાંતર કરે છે. આપણે બધા એ બાબત વિશે સજાગ છીએ કે માણસો પણ સ્થળાંતર કરે છે. કેટલાક પૈસા માટે સ્થળાંતર કરે છે, તો કેટલાક શિક્ષણ માટે જ્યારે કેટલાક વધુ સારી જીવનશૈલી તથા સુખ-સગવડ માટે સ્થળાંતર કરે છે. પરંતુ વહિવટની દૃષ્ટિએ અથવા એક નિયુક્તાના દૃષ્ટિકોણથી દરેક સ્થળાંતરકર્તા અથવા ઉમેદવારના લાયકાતનાં પ્રમાણપત્રોની ચકાસણી કરવી મહત્ત્વની છે.

સ્થળાંતર આપોઆપ જ લોકોને નવા સ્થળની મિલકતમાં બદલતું નથી.

ચાણક્ય કહે છે,

“અને તેણે દેશને નુકસાન પહોંચાડવાનું કારણ બને તેવા બહારનાઓ ને શહેરમાં (પ્રવેશવાની) છૂટ આપવી જોઈએ નહીં. તેણે તેમને ગ્રામ્યવિસ્તારોમાં જુદા રાખવા જોઈએ અથવા તેમને બધા કરો ચૂકવતા કરવા જોઈએ.” (૨.૪.૩૨)

આ દર્શાવે છે કે ચાણક્ય તેમનાં રાજ્યમાં આવતી દરેક વ્યક્તિ ઉપર નજર રાખવામાં કેટલા ચોક્કસ હતા. જો તમે ઉપરનું સૂત્ર ધ્યાનપૂર્વક વાંચશો તો તમને ખ્યાલ આવશે કે ચાણક્યના સમય પછીની કેટલીક સદીઓ પછી. આ જ વસ્તુ એક ઔપચારિક ‘વીસા’ પ્રક્રિયા બની ગઈ.

આ સૂત્ર તમને જ્યારે આશાસ્પદ ઉમેદવારો તમારા તંત્રમાં સ્થળાંતર કરતા હોય ત્યારે કોને સ્વિકારવા તે પસંદ કરવામાં પણ મદદ કરી શકે.

- **તમારી જરૂરિયાતો ચકાસો:**

સૌપ્રથમ તમારી કંપની, તંત્ર અથવા દેશની જરૂરિયાત શું છે તે વિશે સ્પષ્ટ બનો. તેના આધારે સ્થળાંતરકર્તાઓને અંદર આવવાની છૂટ આપો. ઘણા સ્થળાંતરકર્તાઓ નવા સ્થળનાં મૂલ્યમાં ઉમેરો કરે છે. ભારતના શ્રમિક વર્ગે મધ્ય-પૂર્વના દેશોમાં સ્થળાંતર કર્યું અને એક સસ્તા પરંતુ કાર્યક્ષમ શ્રમબળ બની ગયા. ૧૯૬૦માં જે ભારતીય ડોક્ટર્સ તથા ઇજનેરો સ્થળાંતર કરી ગયા. તેમણે યુએસએ અને યુકે જેવા દેશોના મૂલ્યમાં મહાન ઉમેરો કર્યો. સીંગાપોર જેવા દેશે, કે જે માનવ પૂંજીનું મૂલ્ય કરે છે, તેણે સ્થળાંતરકર્તાઓમાંથી બુદ્ધિશાળી જણસો બનાવી છે.

જો તમે શું ઇચ્છો છો તે જાણતા હો અને તે જોડાણને કામ કરતું કરી શકતા હો તો, તમારું તંત્ર પણ એ મુજબ કરી શકે છે.

- **તેમની જરૂરિયાતો ચકાસો:**

સ્થળાંતર ઇચ્છતી અથવા નોકરી બદલવા ઇચ્છતી વ્યક્તિની જરૂરિયાતને સમજો. તે જરૂરિયાતો આર્થિક સુરક્ષા માટે અથવા સલામતી માટે પણ હોઈ શકે. લડાઈથી છીન્ન થયેલા દેશો તેમની સમગ્ર પેઢીઓનું પડોશી દેશોમાં સ્થળાંતર કરે છે.

કૉર્પોરેટ જગતમાં પણ, જે કંપનીઓ અચાનક બંધ થઈ જાય, તે કામ શોધતા કુનેહના વિશાળ સમુદાયને ઉપાર્જિત કરવામાં પરિણમે છે. તેમ છતાં ઉભરતી કંપનીઓ તેમજ બહુ રાષ્ટ્રીય કંપનીઓ માત્ર રાષ્ટ્રીય બુદ્ધી/કૌશલ્યને બદલે વૈશ્વિક આવડતની વાતો કરે છે.

પરંતુ, તમારી પેઢીમાં સ્થળાંતર કરનાર ઉમેદવાર પાસે આ આવડત હોય તો પણ, તે વ્યક્તિની જરૂયિાત શું છે, અને તે પરિપૂર્ણ કરી શકાશે કે નહીં, તે બાબત વિશે તમારે સ્પષ્ટ હોવું જોઈએ.

- **'વીન-વીન' અથવા 'સોદો નહીં':**

સ્થળાંતર ખોળતી બધી વ્યક્તિઓ ફળદાયી હોય જ તે જરૂરી નથી. માત્ર બંને વિશે સજાગ રહો. વ્યક્તિ, કે જે તમારા તરફ સ્થળાંતર કરે છે, તેમજ તમારી પેઢી, કે જે તેને સ્વીકારે છે – બંનેને આ ફેરફારમાંથી ફાયદો થવો જોઈએ. એટલા માટે, એક વીન-વીન સોદો હોવો જરૂરી છે. અથવા તેને વ્યવસ્થાપન ગુરુ સ્ટીફન કોવેના શબ્દોમાં મૂકો, 'સોદો નહીં!'

એ પણ યાદ રાખો કે તમારે ખુલ્લા અને સહનશીલ બનવાનું છે કારણ કે – રાષ્ટ્રમાં હોય કે કંપનીમાં – જે લોકો સ્થળાંતર કરે છે, તેઓ માત્ર સૂટકેસો સાથે જ નથી આવતા, પરંતુ તેમની સાથે તેમની સંસ્કૃતિ, આદતો તથા માનસિકતા પણ લાવે છે. એટલા માટે, આ બધું જ અપનાવવા માટે તૈયાર રહો.

સલાહ

૧૭૦
સાચી સલાહ

દરેક કંપનીમાં જુદા જુદા વિભાગોમાં પ્રવૃત્તિઓમાં તથા બોર્ડરૂમમાં પણ સલાહકારો જરૂરી છે. તેઓ સાચો રસ્તો પ્રકાશિત કરીને તથા સંસ્થાકીય લક્ષ્યો તથા હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવા પર ધ્યાન લાવીને દીવાદાંડીની કટોકટીભરી ભૂમિકા ભજવે છે.

જ્યારે પણ એક નવું સાહસ શરૂ કરવાનું હોય, ત્યારે તે વિશિષ્ટ ક્ષેત્રોમાં જાણકારી ધરાવતી વ્યક્તિ માર્ગદર્શન માટે જરૂરી છે. તેમના સૂચનો તથા ઊંડી દૃષ્ટિ આપણને ઘણા ઉંડાખાડામાં પડવાનું ટાળવામાં મદદ કરે છે તથા ઘણો સમય તથા શક્તિ બચાવે છે. જે આવી વ્યક્તિ હોય તે સલાહકાર છે.

પ્રખ્યાત વ્યવસ્થાપન પુસ્તક 'ધી માઇન્ડ ઓફ એ સ્ટ્રેટેજીસ્ટ – ધી આર્ટ ઑફ જાપાનીસ બીઝનેસ' ના લેખક કેનીચી ઓહેમે કહે છે કે "એક સલાહકાર વ્યૂહરચનાકાર તથા સલાહકાર બંનેની ભૂમિકા એક સાથે ભજવે છે."

અર્થશાસ્ત્ર માં કૌટિલ્ય યોગ્ય સલાહકારને ઓળખવાની તથા તેની સાથે કેવી રીતે કામ કરવું તે વિશેની તબક્કાવાર સૂચનાઓ આપે છે.

"હાથ ધરાયેલાં બધાં કાર્યો સલાહ મશવરા વડે આગળ વધારવા જોઈએ. એકની જ સાથે સલાહ લેવાથી તે કદાચ મુશ્કેલ બાબતમાં નિર્ણય પર પહોંચવામાં સક્ષમ ન પણ હોય, વધારે સલાહકારો સાથે નિર્ણય પર પહોંચવું અને ગુપ્તતા જાળવવી મુશ્કેલ છે." (૧.૧૫.૨.૩૫-૪૦)

- **સલાહ લીધા વગર આગળ ન વધો:**

વ્યાપારમાં તથા જીવનના બીજાં પાસાંઓમાં એ હકીકતનો સ્વીકાર કરવો કે મારે માર્ગદર્શનની જરૂર છે, તે મહત્ત્વનું છે. તજજ્ઞોની સલાહ વગર આગળ વધવું એ ગંભીર ભૂલો તરફ દોરી જઈ શકે છે. એક સલાહકાર પાસે વર્ષોનો અનુભવ તથા જ્ઞાન હોય છે, જેના આધારે તે મૂલ્યવાન સૂચનો આપી શકે છે.

- **માત્ર એક જ વ્યક્તિની સલાહ ન લો:**

વ્યક્તિને એક સલાહકારની જરૂર છે તે સમજી ગયા પછી, જો કે એ પણ સમજવું જોઈએ કે અંતિમ નિર્ણય તથા ક્રિયાનો ક્રમ, વ્યક્તિની પોતાની વિવેકશક્તિ તથા નિર્ણયશક્તિ પર સંપૂર્ણ આવલંબન તેના દૃષ્ટિબિંદુને સાંકડું કરી શકે છે. માત્ર જુદી જુદી વ્યક્તિઓ દૃશ્યમાં વિવિધતા

તથા તાજગી લાવી શકે છે. એટલા માટે હંમેશાં એક કરતાં વધારે માર્ગદર્શક હોવા જોઈએ.

- **ઘણા બધા/વધારે પડતા લોકોની સલાહ ન લો:**

જ્યારે જુદા જુદા પરિપ્રેક્ષ્ય તરફ જોવું અગત્યનું છે ત્યારે તે વધારે પડતું પણ ન થવું જોઈએ. વધારે પડતા લોકોને સંડોવવાથી મુંઝવણ ઊભી થઈ શકે છે. જેમ 'ઝાઝા રસોયા રસોઈ બગાડે' અને 'ઝાઝી સુયાણીએ વેતર વંઠે' તેમ વધારે પડતા વિચારો વિચારો કોઈપણ બાબતને ગુંચવણભરી બનાવી શકે જે યોગ્ય જગ્યાએ પ્રહાર કરવાનું મુશ્કેલ બનાવે. તે ઉપરાંત, જો વધારે લોકો એક પ્રકલ્પ વિશે જાણે, તો તેનાં આયોજન વિશે પ્રતિસ્પર્ધી સાથે સમાધાન/તડજોડ થઈ શકે છે. જ્યારે બધુ મૂળભૂત કામ પૂરું થઈ જાય ત્યાર પછી જ પ્રકલ્પ જાહેર કરવો તે અગત્યનું છે.

- **પરિપક્વ સાથે સલાહ કરો:**

"એટલા માટે બેસો, અને જે પરિપક્વ તથા બુદ્ધિશાળી છે તેઓ સાથે સલાહ મસલત કરો." (૧.૧૫.૨૧)

વ્યક્તિ આમાંથી થોડાક યોગ્ય લોકોને એટલે કે તેમાંના લગભગ બે અથવા ત્રણ – ને ઓળખી લે તે પછી, પછીનું પગલું છે તેમની સાથે બેસો. બેસવું નો અર્થ છે તેમના વિષયના ઊંડા જ્ઞાન અને બહોળા અનુભવમાંથી ગ્રહણ કરાયેલ તેમની ઊંડી સૂઝને સાંભળવી. તે એવા લોકો હોવા જોઈએ જે બુદ્ધિમાં પરિપક્વ હોય. એટલે કે એવા લોકો કે જે અનુભવી, ઊંડાણપૂર્વક સંશોધનકર્તા તથા તે વિશિષ્ટ વિષયનું બૌદ્ધિક તથા વાસ્તવિક જ્ઞાન ધરાવતા હોય.

ચાણક્ય પોતે જ એક એવા સલાહકાર હતા, જેણે ભારતીય ઇતિહાસના સૌથી મહત્ત્વના સમયગાળામાંના એક દરમ્યાન સમ્રાટ ચંદ્રગુપ્ત મૌર્યને યુદ્ધમાં વ્યૂહરચના, કૂટનીતિ, રાજવહીવટની કળા તથા અર્થતંત્ર ઉપર સલાહ આપેલી.

૧૭૧
સલાહકારોના બોધ

ચાલો તેનો સામનો કરીએ – દરેક તંત્રમાં એક સલાહકાર જરૂરી છે. શા માટે? કારણ કે તેની પાસે પુષ્કળ અનુભવ હોય છે. અને તે સમસ્યા તરફ હેતુપૂર્ણ રીતે તથા લાગણીશીલ થયા વગર જોઈ શકે છે. અને પછી એક સાદો ઉકેલ આપી શકે છે. આ એક વ્યવસ્થાપન સલાહકારની ભૂમિકા છે. એટલા માટે તમારી કંપની માટે કોઈપણ ક્રિયાનું આયોજન કરતાં પહેલાં એક સલાહકારની સલાહ લેવી જરૂરી છે.

ચાણક્ય ચેતવે છે/ભલામણ કરે છે.

"તેણે સલાહકારને તેના મગજમાં હોય તેવા કાર્યની તદ્દન સમાન હોય તેવી બાબત સંબંધિત

પૂછ્યું જોઈએ. આ કામ આવું હતું અથવા જો આ આવી રીતે થવાનું હતું, તો તે કેવી રીતે કરવું જોઈએ? તેઓ જે સલાહ આપે, તેવી રીતે તેણે તે કામ કરવું જોઈએ." (૧.૧૫.૨૪-૨૫)

અહીં ચાણક્ય સૂચવે છે કે જ્યારે એક કંપની એક વ્યવસ્થાપન સલાહકારને સલાહ તથા સૂચન માટે બોર્ડ પર લે છે ત્યારે તે ખુલ્લા મનથી થવું જોઈએ.

અહીં કેટલાંક સૂચનો આપ્યાં છે:

- **સાચો સલાહકાર પસંદ કરો:**

માર્કેટમાં પોતાની સેવાની દરખાસ્ત કરતા ઘણા સલાહકારો છે. જોકે, તમે કયા પ્રકારની નિપુણતા ઇચ્છો છો તે બાબત તમે સ્પષ્ટ હોવા જોઈએ. એવી વ્યક્તિ પસંદ કરો જે અનુભવી હોય અને જેને તે વિશિષ્ટ ક્ષેત્રની પૂરેપૂરી સમજ તથા જાણકારી હોય. તેનું વલણ માત્ર સૌદ્ધાંતિક જ ન હોવું જોઈએ. પરંતુ તમે જેનો સામનો કરી રહ્યા છો અથવા ભવિષ્યમાં જેનો સામનો કરવો પડે તેમ છે તેવી સમસ્યાઓનું વ્યવહારુ જ્ઞાન પણ હોવું જોઈએ.

સલાહકાર એવી વ્યક્તિ હોવી જોઈએ જે માત્ર સલાહ જ ન આપે પરંતુ એ પણ ખાતરી કરે કે તમને તેનાથી ફાયદો મળે છે. તે સબળ દાખલાઓ વડે સમસ્યાને સમજાવવા માટે પણ સક્ષમ હોવો જોઈએ.

- **બેસો અને તેમને સાંભળો:**

એક યોગ્ય સલાહકાર પસંદ કરી લીધા પછી તેમની સાથે બેસીને તમે તેમની પાસેથી શું ઇચ્છો છો તે તેમને સમજાવવું તે ઘણું અગત્યનું છે. પહેલાં દર્શાવાઈ ચૂક્યું છે તે મુજબ, "શું કરવું જોઈએ?" એ પૂછવાનું ન ભૂલશો. સાચો પ્રશ્ન તમને સાચો જવાબ અપાવશે. તમારી વ્યૂહરચના ઘડવા માટે તેમની ઊંડી દૃષ્ટિ અતિ આવશ્કય છે.

- **સલાહથી લાગુ કરવા સુધી:**

જરૂરી સલાહ મેળવી લીધા પછી, મોટા ભાગની કંપનીઓ એમ માનતી હોય છે કે સલાહકારનું કાર્ય પૂરું થઈ ગયું છે. પરંતુ થોભો! દરેક શક્ય દૃષ્ટિકોણથી વિચારો. સલાહકારોની હેસિયતથી એક સલાહકાર હોવો એ માત્ર એક શરૂઆત છે. તમારે તેમને લાગુકરણની પ્રક્રિયા માટે પણ અજમાવવા તથા સામેલ કરવા જોઈએ તેમને પણ આ વિચારો લાગુ કરવાની તથા ઇચ્છિત પરિણામો મેળવવાની પ્રક્રિયાનો એક ભાગ બનવા દો.

યાદ રાખો, પ્રકલ્પની સંપૂર્ણ અવધિ દરમ્યાન સલાહકારે તમારા જૂથનો એક ભાગ બની રહેવું જોઈએ. જો અને જ્યારે જરૂર ઊભી થાય, ત્યારે બીજો પ્રકલ્પ શરૂ કરતાં પહેલાં તમે તેની પાસે પાછા જઈ શકો અને જવું જોઈએ.

રાજાઓ પાછળની શક્તિ

એક વખત હું એક વિવિધ કંપનીઓના ચેરમેનના જૂથ માટે વ્યૂહરચના પરની કાર્યશાળાનું સંચાલન કરતો હતો. મે તેમને પૂછ્યું, "તમારા મત મુજબ સૌથી વધારે શક્તિશાળી કોણ છે?" મોટાભાગનાએ જવાબ આપ્યો કે મોટી કંપનીના અધ્યક્ષ, ચેરમેન વગેરે જેવા ઉચ્ચપદ ધરાવતી વ્યક્તિ સૌથી શક્તિશાળી હોય છે.

પરંતુ જ્યારે અમે આ બાબતનું ઊંડાણપૂર્વક વિશ્લેષણ કર્યું ત્યારે અમે બધા એ વાત સાથે સંમત થયા કે જે સાચી સત્તાનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે, તે જરૂરી નથી કે તે વ્યક્તિ પોતે હોય, પરંતુ તે વ્યક્તિ જે ધરાવે છે તે ખુરશી અથવા હોદ્દો જે એ સત્તા/શક્તિનું પ્રતીક છે. આપણે ત્યાં આમ પણ કહેવાય જ છે કે, ખુરશીને માન, વ્યક્તિને નહીં. ગુજરાતી કહેવત પણ છે કે 'ઉતર્યો અમલ (અમલદાર/નશો) કોડીનો.'

અમે અર્થશાસ્ત્ર ના એક પદનો પણ સંદર્ભ લીધો.

"તે કે જે યોજનાઓ /નીતિઓને પરસ્પર આધારિત તરીકે જોવે છે, તે પોતાને ગમે તે રીતે રમે છે. (કારણ કે) રાજાઓ તેમની બુદ્ધિરૂપી સાંકળ વડે બંધાયેલા હોય છે." (૭.૧૮.૪૪)

ક્યારેય સેક્રેટરીઓ, પીએ, તથા મહત્ત્વના મંત્રીઓને વીવીઓઈપીઓની આસપાસ મંડરાતા નોંધ્યા છે? આ એવી વ્યક્તિઓ છે, જે જ્યારે પોતે સત્તાધારી પદ પર ન હોય ત્યારે પણ સત્તાનું નિયમન કરવામાં માર્ગદર્શન આપે છે.

આ માણસો તેમની તીવ્રબુદ્ધિ દ્વારા રાજાઓ તથા નેતાઓને માર્ગદર્શન આપે છે. પરંતુ તેમણે આ નામાંકિત જાહેર વ્યક્તિઓનું નૈકટ્ય એમ જ નથી મેળવ્યું. તેના બદલે આ લોકો જુદી જુદી ભૂમિકામાં ઊગતા તારાઓ સાથે પહેલેથી જ જોડાયેલા હોય છે. હજી તેમને પસંદ કરવા એ એક આવશ્યક વિશ્લેષણ પ્રક્રિયા છે:

- **સલાહકારો:**

કોઈ શક્તિશાળી વ્યક્તિ તેના સલાહકારની મંજૂરી વગર કોઈપણ નિર્ણય લેશે નહીં. આવા સલાહકારો હંમેશાં પરદા પાછળ રહે છે, અને જાહેરમાં તેમની ભાગ્યે જ નોંધ લેવાય છે.

પરંતુ સલાહનો એક ટુકડો કોઈપણ રાજાને 'બનાવી' પણ શકે છે તથા 'બગાડી' પણ શકે છે. આ સલાહકારો રાષ્ટ્ર અથવા તંત્રના ચાલવાનો માર્ગ બદલી શકે છે. માટે વ્યક્તિ અસરકારક નિર્ણય કરવા માટે દરેક ક્ષેત્રના નિષ્ણાત વડે માર્ગદર્શન પામેલી હોય તે મહત્ત્વનું છે.

- **ગુરુઓ અથવા શિક્ષકો:**

આખી દુનિયામાં અને ખાસ કરીને ભારતમાં શિક્ષકો એક વ્યક્તિના અંગત જીવનમાં ખૂબ જ મહત્ત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. આપણે તેમને આપણા આધ્યાત્મિક ગુરુઓ અથવા ધાર્મિક ઉપદેશકો/માર્ગદર્શકો કહી શકીએ.

તેઓ જે કાંઈ પણ તરીકે ઓળખતા હોય, તમે જ્યારે કોઈ પણ નૈતિક અવઢવમાં હો ત્યારે તેમનો અભિપ્રાય માગો. તેમના અનુભવોની નિતિમત્તા તથા માર્ગદર્શનના મૂલ્ય વડે આ લોકો એક શક્તિશાળી વ્યક્તિના વિચારો પર ઉચ્ચ પ્રભાવ પાડી શકે છે.

• **મિત્ર:**

છેવટે આપણી પાસે જૂના મિત્રોનું એક જૂથ હોય છે, જેની સાથે કોઈપણ શક્તિશાળી માણસ સમય ગાળે છે. અર્થશાસ્ત્ર માં તેઓ મિત્રો કહેવાયા છે. એક નેતાએ એક મિત્રનું ચયન કરતી વખતે ખૂબ જ સાવધ રહેવું જોઈએ. કારણ કે ત્યાં સારા તેમજ ખરાબ લોકો હોય છે. છેવટે તો આ લોકો રાજાના માણસો બની જશે. અને રાજાના પોતાના કરતાં પણ વધારે શક્તિશાળી બની જશે.

યાદ રાખો, "સત્તા મારી પણ શકે છે અને સત્તા તારી પણ શકે છે. પરંતુ સમજવા જેવો પ્રશ્ન એ છે કે વાસ્તવમાં સત્તાધારી લોકો પર કોણ પ્રભાવ પાડે છે?"

૧૭૩
સૌથી મહાન તક

એક વ્યવસ્થાપન ગ્રેજ્યુએટને એક વખત તેના ઇન્ટરવ્યૂ દરમ્યાન પૂછવામાં આવ્યું, "વ્યવસ્થાપન વિશે તમે સૌથી મહાન પાઠ કયો શીખ્યા છો?" તેમણે જવાબ આપ્યો, "વ્યાપારના ભાવી વલણોને સમજવાની તથા તેના વિશે માહિતી આદાન-પ્રદાન કરવાની ક્ષમતા." જ્યારે એમ પૂછવામાં આવ્યું કે આ તે કેવી રીતે કરશે? ત્યારે તેણે જવાબ આપ્યો, "ભૂતકાળના વ્યાપારવલણનો અભ્યાસ કરીને તથા તેને વર્તમાન પરિસ્થિતિમાં લાગુ કરીને" તેણે તે નોકરી મેળવી.

છેવટે તો એક વ્યૂહરચનાકાર ભૂતકાળની ભૂલોમાંથી શીખે છે, વર્તમાનમાં પ્રવેગો કરે છે. તથા ભવિષ્ય માટે શોધખોળ કરે છે. પરંતુ ટકી રહેવા માટે તમારે એક જૂથ બનાવવું જોઈએ તથા તમારે માટે લડવા માટે તેમને પ્રેરણા આપવી જોઈએ.

આને માટે, ચાણક્ય સલાહ આપે છે કે,

"પલટનોને તાલીમ આપવામાં સમર્પિત હોવાથી, તેણે ક્યારે ઊભા રહેવું, આગળ વધવું અથવા હુમલો કરવો તેને માટેની વ્યૂહરચનાની સંગીતમય સાધનો,ધ્વજ તથા ઝંડાની નિશાનીઓ ગોઠવવી જોઈએ." (૨.૩૩.૧૧)

અહીં તાલીમ એ ભવિષ્ય માટે છે. સંગીતમય સાધનો પ્રેરણાનો અર્થ આપે છે જ્યારે નિશાનીઓનો અર્થ માહિતીની આપ-લે થાય છે.

એક વખત બીલ ગેટ્સને પૂછવામાં આવ્યું, "તમારી સૌથી મોટી સફળતા કઈ છે?" તેમણે જવાબ આપ્યો, "તે હજી આવવાની (બાકી) છે." પરિપક્વ નેતાઓ તથા વ્યાપારીઓ આ

સમજે છે. તમે જે શીખ્યા છો તે માત્ર ભૂતકાળ છે. તમારી સફળતા એ તમારો વર્તમાન છે.

માટે, વ્યક્તિએ હંમેશાં સજાગ રહેવું જોઈએ કારણ કે હવે પછીનો મોટો વિચાર, જે તમારાં તંત્રને ઊંચે લઈ જઈ શકે છે, તે હજી હવે આવવાનો છે. બીજી બાજુ, જો તમે ભવિષ્યનાં જોખમો વિશે માહિતીની આપ-લે કરવામાં સક્ષમ નહીં હો તો તમારો સંપૂર્ણ નાશ થઈ શકે છે.

ચાલો આને માટેના કેટલાક સક્રિય મુદ્દાઓ જોઈએ.

- **ભૂતકાળની સફળતાઓનો અભ્યાસ કરો:**

જો તમે ભવિષ્યમાં શું કામ કરશે તે જાણવા માગતા હો. તો પહેલાં ભૂતકાળમાં શું કામ લાગ્યું છે તે જાણો. આ કાર્ય શરૂ કરવા માટેનો મહત્ત્વનો આધાર છે. હવે વ્યક્તિ આમ કેવી રીતે કરે છે? સાવ સાદું છે. કાં તો વડીલો તથા વરિષ્ઠો કે જેઓ પ્રક્રિયાના ભાગ રૂપ હતા, તેમના પાસેથી માહિતી મેળવો અથવા જેમાં સંબંધિત હકીકતો તથા આંકડાઓ લખાયા હોય તેવાં પુસ્તકો તથા અહેવાલો વાંચો.

- **માગણીઓ અવલોકો:**

ભૂતકાળની માહિતીઓથી તમારી જાતને સજ્જ કર્યા પછી તમારી આસપાસ જોવો. એવાં કયાં ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓ છે. જેનો લોકો ઉપયોગ કરે છે અથવા ઉપયોગ કરવા ઇચ્છે છે? માગ શું છે, અને તે પૂરી પાડવાનું શક્ય છે? આપણી પેઢીના લોકોની જરૂરિયાતો શું છે? કઈ વસ્તુ તેમને સંપૂર્ણ બનાવશે? આ સવાલો બીજા સમક્ષ તેમજ તમારી પોતાની સમક્ષ મૂકો. આના જવાબો શોધો. તમારા આંખ-કાન ખુલ્લાં રાખો.

- **હવે ભવિષ્ય 'ઘડો':**

સારા સમાચાર એ છે કે એક વખત તમે આગલાં બે પગલાં ભરી લો, પછી તમે તમારી મેળે તમારા ભવિષ્યને આકાર આપી શકો છો. ઉદાહરણ તરીકે, જો તમે એમ શોધી કાઢો કે અમુક પ્રકારનો ઝોક ધરાવતાં કોલેજ માટેનાં કપડાંઓની જરૂરિયાત છે, તો તમે કોલેજિયનોને આકર્ષે તેવાં કપડાંઓની શ્રેણી બનાવીને એક નવો ઝોક/વલણ શરૂ કરી શકો. માટે તમારાં ઉત્પાદનો તથા સેવાઓ માટે ગ્રાહકો બનાવવા તથા તેમનું નિર્દેશન કરવું તે સફળતાની ચાવી છે.

જો તમે ભૂતકાળમાં જોઈ શકો, તો ભવિષ્ય બનાવવું સરળ છે. કારણ કે જે ભૂતકાળમાં હતું તે કોઈક બીજા પ્રકારે ભવિષ્ય બનશે તેવો કુદરતો નિયમ છે.

હરમાન હેસેએ તેમના નોબેલ ઇનામ વિજેતા પુસ્તક 'સિદ્ધાર્થ'માં લખ્યું હતું તેમ "જે તમારી પાસેથી ચાલ્યું જાય છે, તે તમારી પાસે પાછું આવે છે."

૧૭૪
કારકીર્દીલક્ષી વ્યક્તિઓએ જાળવી રાખવું જોઈએ

એક કારકીર્દી ઘડવા માટે દોડાદોડી કરવામાં આપણે એટલો બધો સમય વ્યતિત કરીએ છીએ કે આપણે એ વિચારવા માટે પણ નથી રોકાતા કે આપણી પાછળ આપણે કયા પ્રકારની બક્ષિસ છોડી જશું? અહીં હું પૈસાને લગતી બક્ષિસનો સંદર્ભ આપતો નથી. ઉલટાનો, હું આપણા શહેરની તથા તેની આસપાસનાં વાતાવરણની સ્થિતિ તરફ ધ્યાન દોરું છું. અને મારા પ્રિય વાચકો, જો તમે એમ વિચારતા હો કે તમે શું કરી શકો, તો મને તમને કહેવા દો કે જવાબ છે, "ઘણું બધું."

'ગ્રીન' ચળવળકર્તાઓ 'મેનગ્રોવ્સ' બચાવવા માટે, અથવા બીજા કોઈ પણ હેતુ માટે જે કરે છે, તે તમે વધારે પડતા વ્યસ્ત હોવાને કારણે ન કરી શકતા હો, તો પણ છેવટે તમે થોડીક વિજળી, અથવા તેનાથી વધારે સારું, થોડુંક પાણી તો બચાવી જ શકો. હકીકતમાં તમને જાણીને નવાઈ લાગશે કે આપણા પ્રાચીન પુસ્તકોમાં આપણો અત્યારની જાળવણીની સમસ્યાઓના ઉકેલો સારી રીતે લખાયેલા છે. જેમાં વરસાદી પાણીના સંગ્રહનો પણ સમાવેશ થયો છે. કૌટિલ્યનું અર્થશાસ્ત્ર જે પ્રાથમિક રીતે તો અર્થશાસ્ત્ર પરનો ગ્રંથ છે, તે પણ પાણીની જાળવણી કેવી રીતે કરવી તે માટેનાં સૂચનો આપે છે.

ચાણક્યએ કહ્યું હતું,

"દેખાવને અનુરૂપ થાય તે રીતે, તેણે સૌમ્ય તથા નિષ્ક્રિય (હાથી) તથા બંને ગુણધર્મોવાળાં પ્રાણીઓને જુદા જુદા પ્રકારનાં કામોમાં અથવા ઋતુ સાથે અનુરૂપ હોય તેવી કસરત આપવી જોઈએ." (૨.૩૧.૧૮)

આ સ્પષ્ટ કરે છે કે એક કુદરતી સ્ત્રોત તરીકે પાણીને કેટલું મુક્ત રીતે વહેવા દેવું જોઈએ. તથા કોઈને તેના પર એકાધિકાર કરવાની છૂટ આપવી જોઈએ નહીં. તો ફરી વખત, આપણે આ મહાન સ્ત્રોતોનો લઘુત્તમ બગાડ કરીને અસરકારક રીતે વપરાશ કરવો જરૂરી છે. પરંતુ આજનાં કૉર્પોરેટ જગતમાં વ્યક્તિગત રીતે આપણે આ કેવી રીતે કરી શકીએ?

- **આપણી તાકાતને સમજો:**

એક રાષ્ટ્ર તરીકે, આપણને જુદી જુદી બારમાસી નદીઓના આશીર્વાદ મળ્યા છે. યુ.કે.જેવા દેશોએ હજી પણ તેમના પાણીના મોટાભાગને રીસાયકલ કરવું પડે છે. હવે, ચાલો આપણે પાણીને બચાવવા માટે કૉર્પોરેટ સ્તરે કશુંક કરીએ.

આપણે આપણા સહકાર્યકરોમાં પાણીનો દુરૂપયોગ ન કરવા વિશે તથા લાંબા ગાળાનું આયોજન કરવા માટેની જાગૃતિ પ્રસરાવીએ. આજે પાણીનો અસરકારક ઉપયોગ ન થાય તો તે આવતીકાલની અછતની સમસ્યાને વધારે ખરાબ કરશે/વકરાવશે. શું આપણે આપણી ભાવિ પેઢીઓ તરસી રહે તેમ ઈચ્છીએ છીએ?

- **લોક સમુદાય વિકાસ:**

આપણી મહાન નદીઓ છતાં, ભારતના ઘણા ભાગમાં પાણી ઓછું છે. કોઈ પણ અસરકારક સિંચાઈ પદ્ધતિની ઇચ્છા/જરૂર માટે ઘણા ખેડૂતોએ આત્મહત્યા કરી છે. તમે થોડીક

આગળ પડતી સંસ્થાઓ અથવા ટ્રસ્ટ કે જેઓ આ જ્યાં અસર થઈ છે તેવાં ક્ષેત્રના પ્રશ્નોને સમજાવવાનો પ્રયત્ન કરે છે. તેમના માટે થોડો સમય અથવા પૈસા કાઢી શકો. જો તમારી પેઢી પહેલેથી જ તેની કૉર્પોરેટ સામાજિક જવાબદારીની (એસઆર) ભૂમિકા તરીક એક પ્રકલ્પ ચલાવે છે અથવા તેને ટેકો આપે છે, તો તમે અંગતસ્તરે તેમાં વધારે સારી રીતે સંકળાઈ શકો.

- **વ્યક્તિગત વિકાસ:**

આ સૌથી અગત્યનું છે. તમારી પોતાની અંગત જીંદગીમાં દાંતને બ્રશ કરતી વખતે નળની ચકલી બંધ રાખવી, ગળતર હોય તેવા પાઈપને તાત્કાલિક સમા કરાવવા વગેરે જેવા પગલાં પાણીનો બગાડ અટકાવવા માટે લો. જો તમે જાહેર સ્થળોએ પાણીનો બગાડ થતો જોવો તો તાત્કાલિક સત્તાધીશોને બોલાવો, એને તેના પર ધ્યાન અપાય તેની ખાતરી કરો.

તમને ખબર છે આપણે એક એવા દેશમાં રહીએ છીએ જ્યાં શુદ્ધ અને સલામત પીવાનું પાણી એ હજી મોટાભાગના નાગરિકો માટે એક વિશિષ્ટ સગવડ છે. સ્થાનિક સત્તાધારીઓના સ્તરે સમસ્યા જારી રહી શકે છે, પરંતુ દરેક વ્યક્તિમાં ઉપાય પડેલો છે.

૧૭૫
અર્થશાસ્ત્ર માંની જાણકારી લાગુ કરવી

અર્થશાસ્ત્ર માંથી મળેલ જ્ઞાન/જાણકારીનો વાસ્તવિક જીંદગીમાં પણ ઉપયોગ થાય તે જરૂરી છે. સૌથી વધારે વખત પૂછાતો પ્રશ્ન એ છે કે – આ ખ્યાલો મારા ધંધામાં કેવી રીતે ઉપયોગી બનશે?

જવાબ માટે હું ચાણક્યને ટાંકું છું.

“આ રીતે (અર્થશાસ્ત્રમાં આપેલા વિચારોને અનુસરીને) રાજ્ય, મનુષ્યો વડે કારણભૂત થતા જોખમોથી મુક્ત તેના પુત્રો તથા પૌત્રોના ઉત્તરાધિકારમાં ચાલુ રહે છે.” (૫.૧.૫૬)

કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્ર નો અભ્યાસ એવા સાધનો તથા ટેકનીકની ખાતરી આપે છે, જેના વડે તમે એક વ્યાપારનો નમૂનો બનાવી શકો. જે તમારા પછી પણ અસ્તિત્વમાં રહે છે. તે તમારી પદ્ધતિને સારી તથા કાયમી બનાવશે. જેથી લોકો પેઢીઓ સુધી તમને અનુસરશે. આપણે કેવા હજી ચાણક્યને અનુસરીએ છીએ તે જોવો!

મારી સામે વારંવાર મૂકવામાં આવતો બીજો સવાલ, “ક્રમિક સૂચનાઓ” માટે હોય છે, કે આ ખ્યાલોમાંથી કેવી રીતે ફાયદો મેળવવો.

ખેર, નીચેનો માર્ગ ઉત્તમ છે.

- **સંપર્કમાં રહો:**

આ ખ્યાલ મૂળ અર્થસાસ્ત્ર ના સરળ અનુવાદો છે. આ પુસ્તકને કેવી રીતે વાંચવું તથા વધુ જ્ઞાન મેળવવું તે વિશે વધારે માહિતી માટે તમે અમને લખી શકો છો. અમને info@spmfoundation.in પર મેઈલ મોકલી શકો છો. તથા અમારી વેબસાઈટ www.spmfoundation.in પર પણ જઈ શકો છો.

- **આ પુસ્તકની એક નકલ ભેટ આપો:**

એક લેખક તરીકે હું તમે આ પુસ્તક ખરીદો તેવું નથી ઇચ્છતો. હું ઇચ્છુ છું કે તમે આ પુસ્તકની એક નકલ બીજાને ભેટ આપો. જો તમે આ પુસ્તક બીજાને ભેટ આપશો તો તેનો ચમત્કાર થાય તે અનુભવ જો, કોઈક આ તમને ભેટ આપશે. આ જ્ઞાનને આખા વિશ્વમાં મહત્તમ લોકો સુધી પ્રસરવા દો.

- **આ નમૂનાઓ લાગુ કરો:**

આ પુસ્તકનો અંત આવ્યો હોઈ શકે છે પરંતુ તેના સિદ્ધાંતો સમજ્યા પછી હવે તમે તેને લાગુ કરવાનું શરૂ કરો તેની જરૂર છે. ચાણક્યના વિચારોએ ૨૪૦૦થી વધુ વર્ષોથી કામ કર્યું છે. તે તમારે માટે પણ કામ કરશે. અજમાવી જુઓ.

જ્યાં સુધી તેના વાસ્તવિક અમલીકરણથી તમે ફાયદો ન મેળવો ત્યાં સુધી કોઈ સિદ્ધાંત સારો નથી. આવું જ કૌટિલ્યના અર્થશાસ્ત્ર સાથે પણ છે. તમારે પોતે જ તમારા ન્યાયાધિશ બનવાનું છે.

- **બીજાને શીખવો:**

કોઈપણ વસ્તુ શીખવાનો ઉત્તમ માર્ગ છે, તે બીજાને શીખવો. માટે જે કાંઈ પણ તમે શીખ્યા હો તે બીજાને શીખવો. જો તમે ઉપરી હો, તો આ સિદ્ધાંતો તમારા હાથનીચેના માણસોને શીખવો. જો તમે એક તાલીમ આપનાર છો, તો આ ટેકનિક્સનો ઉપયોગ તમારી તાલીમ બેઠકોમાં કરો. જો તમે વ્યવસાયે શિક્ષક છો, તો આ તમારા હાથનીચેનાઓ ને શીખવો. જ્ઞાન તમારા સુધી જ સિમિત શા માટે રાખવું? જો તમે તેને વહેંચશો તો તે વધશે.

- **આપણે જલ્દી મળીએ:**

મેં અંગત રીતે આખા વિશ્વમાં ૨૦,૦૦૦થી વધારે લોકોને તાલીમ આપી છે. છતાં, હું હજી રોજ નવા લોકોને મળવા વિશેશ ઉત્તેજીત થઈ જાઉં છું. જુદા જુદા લોકો કેવી રીતે વિચારે છે તથા વર્તન કરે છે તે સમજવાનું મને ખૂબ જ પ્રિય છે. મને માનવ મનોવિજ્ઞાન અને આપણામાંની દરેક વ્યક્તિ કઈ રીતે વિચારે છે તે જોવું ગમે છે. અને મને ભગવાનની સૌથી શ્રેષ્ઠ સર્જન – માણસો –નાં જુદાં જુદાં પાસાંઓ ને સમજવાનું ગમે છે.

માટે, હું તમને એક કોફીના કપ પર, અથવા મારા તાલીમ કાર્યક્રમોમાંથી એકના ભાગ તરીકે અથવા જાહેર સંબોધનોમાં મળવાની રાહમાં છું. અમારી વેબસાઈ www.spmfoundation.in પર મારાં સમયપત્રક જરૂર ચકાસો.